



**HAL**  
open science

# Enjeux organisationnels et managériaux du Projet, le cas du Projet Associatif d'une fédération départementale d'associations

Marie-Laure Le Berrigaud

► **To cite this version:**

Marie-Laure Le Berrigaud. Enjeux organisationnels et managériaux du Projet, le cas du Projet Associatif d'une fédération départementale d'associations. Gestion et management. Université d'Orléans, 2018. Français. NNT : 2018ORLE3156 . tel-03712659v2

**HAL Id: tel-03712659**

**<https://theses.hal.science/tel-03712659v2>**

Submitted on 4 Jul 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.

**ÉCOLE DOCTORALE**  
**SCIENCES DE L'HOMME ET DE LA SOCIÉTÉ**

LABORATOIRE D'ÉCONOMIE D'ORLÉANS (LEO)

**THÈSE** présentée par :

**Marie-Laure LE BERRIGAUD**

Soutenue le : **07 décembre 2018**

Pour obtenir le grade de : **Docteur de l'université d'Orléans**

Discipline/ Spécialité : Sciences de Gestion

**Enjeux organisationnels et managériaux du  
Projet**

Le cas du Projet Associatif d'une fédération  
départementale d'associations

**THÈSE dirigée par :**

**Thierry BAUDASSE** HDR, Université d'Orléans, LEO

**Philippe EYNAUD** Professeur des Universités, IAE Paris

**RAPPORTEURS :**

**Jean-Pierre BRECHET** Professeur des Universités, Université de Nantes

**Christophe SCHMITT** Professeur des Universités, Université Lorraine

---

**JURY :**

**Jean-Pierre BRECHET** Professeur des Universités, Université de Nantes

**Christophe SCHMITT** Professeur des Universités, Université Lorraine

**Frédérique CHEDOTEL** Professeur des Universités, Université d'Angers

**Sophie RENAULT** HDR, Université d'Orléans, VALLOREM

**Thierry BAUDASSE** HDR, Université d'Orléans, LEO, directeur de thèse

**Philippe EYNAUD** Professeur des Universités, IAE Paris, codirecteur



L'université d'Orléans n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.



# REMERCIEMENTS

De nombreuses personnes m'ont accompagnée dans ce long travail de réflexion, certaines dès le début, d'autres pour un temps plus court, d'autres encore en cours de chemin, et certaines sur la dernière ligne droite.

Chronologiquement, je souhaite remercier Céline Chatelin-Ertur de l'IAE d'Orléans pour m'avoir donnée le goût de la recherche, il y a déjà quelques années lorsque j'étais en master recherche. Sans son enseignement passionné, je n'aurai jamais eu le désir de prendre cette route. Je remercie également Philippe Eynaud, Paris 1, qui m'a toujours soutenue, quels que soient les moments difficiles que j'ai traversés. Ce soutien a, sans aucun doute, été déterminant lorsque je n'avais plus de... *détermination*.

Je remercie aussi Marc Nikitin dont certaines phrases restent gravées dans ma mémoire. Sa passion pour l'histoire m'a encouragée à comprendre celle du projet associatif. Nos divergences de point de vue m'ont conduit régulièrement à remettre en question certaines de mes orientations, mais également à assoir et à justifier celles que je retenais. Ces échanges furent tous déterminants... dans ma *détermination*.

Je remercie naturellement mon directeur Thierry Baudassé qui a su promptement accepter une situation fort peu évidente à un moment très avancé de cette thèse. Qu'il en soit chaleureusement remercié.

Je remercie également toutes les personnes croisées au cours d'une conférence, d'un workshop ou sur les réseaux sociaux dédiés aux chercheurs qui, par un regard, une réflexion, ont parfois contribué à éclairer grandement certaines de mes questions. Je pense à Jean-Pierre Boutinet, Jean-Pierre Bréchet et Marie-José Avenier. Je pense en particulier aux enseignants et doctorants de l'IGR-IAE de Rennes qui m'ont accueillie comme ATER durant ces deux dernières années, dont Frédérique Chédotel, Martial Bellec, et bien d'autres encore. Je remercie tout spécialement Karine Le Rudulier et Jérémy Eydieux pour leurs relectures rapides et constructives. Un immense merci à vous deux.

Je remercie également les bénévoles et salariés de la Ligue de l'Enseignement du Loir-et-Cher. Leur accueil fût chaleureux, je n'ai jamais rencontré d'obstacles lors de la collecte de données, et nos nombreux entretiens furent, je pense, mutuellement enrichissants. J'espère grandement

que le fruit de mon travail leur ouvrira de nouvelles perspectives, un autre regard sur l'histoire, le présent et l'avenir de leur organisation, et surtout que les savoirs développés ici leur seront actionnables.

Puis je remercie pour leur bonne humeur, leurs échanges aussi divers que variés mes collègues doctorants du LEO, qui m'ont adoptée très rapidement. Bien que nos thématiques fussent littéralement différentes, j'aime à croire que ma présence et nos longs échanges épistémologiques aient été mutuellement enrichissants. Je pense particulièrement à mon amie Hajare, la plus agréable des cobureaux que j'ai eu l'occasion d'avoir. J'ai adoré toutes nos conversations, et ton sourire me fût plus d'une fois d'un secours certain. Je n'oublie pas pour autant tous les autres doctorants que je ne citerai pas au risque d'en oublier... Un mot spécial à Cécile pour son amitié et son dévouement au laboratoire. Merci à vous tous !

Je remercie à présent une personne qui m'est particulièrement chère, il s'agit de mon ami et collègue Simon Bichon. Nous avons réalisé notre master 2 ensemble, nous avons été parfois le tuteur de l'autre, et nos thématiques étant proches, nous pûmes maintes fois compter l'un sur l'autre pour nous en sortir dans nos recherches respectives. Mais au-delà de toute considération scientifique, c'est surtout l'ami que je remercie ici ; nous avons alternativement été la béquille de l'autre, lorsque l'un traversait une période pénible, l'autre était toujours présent, quelle que fût la distance physique qui nous séparait. Te dire « merci » ne sera jamais suffisant.

Je souhaite également remercier mes parents, qui m'ont accueillie depuis mon retour à Rennes, qui sont de formidables grands-parents. Je suis tellement fière d'être leur fille.

Et pour finir, je remercie ici Yoann, mon époux, mon partenaire. Il n'a jamais cessé de croire en moi, quand bien même parfois, je n'y croyais plus moi-même. Dans les périodes les plus difficiles, c'est sans doute l'une des seules certitudes qui restaient : « tu es capable, je crois en toi ». Merci à toi. Mener une thèse et une vie de famille n'est pas aisée, celles et ceux qui ont connu cette expérience en conviendront probablement. J'ai commencé cette thèse en étant maman d'une petite fille, je l'achève en étant mère de quatre merveilleux enfants : Anaëlle, Elwan, Nolwenn et Maïwenn,

*A votre avenir, à vos projets, je vous les souhaite au moins aussi  
indomptables que votre insatiable curiosité.*

# SOMMAIRE GENERAL

## INTRODUCTION GENERALE

1.	Le contexte de la recherche .....	13
1.1.	<i>Le poids du secteur associatif en France.....</i>	14
1.2.	<i>L'apparition des mots « projet associatif » dans la presse spécialisée .....</i>	15
1.3.	<i>La genèse du projet de recherche.....</i>	17
2.	L'objet de la recherche .....	19
2.1.	<i>Le projet associatif dans la littérature.....</i>	19
2.2.	<i>L'objet de la thèse : ouvrir la boîte noire du projet associatif.....</i>	21
2.2.1.	A propos de la métaphore .....	21
2.2.2.	Le risque de réification.....	22
2.2.3.	A propos de la « boîte noire » .....	23
2.3.	<i>Un gap identifié : le renouvellement du projet .....</i>	24
3.	Le design de la recherche.....	25
3.1.	<i>La posture du chercheur .....</i>	25
3.2.	<i>L'explicitation du plan de thèse.....</i>	26

## PARTIE 1 : LE CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

Introduction à la première partie .....	32
-----------------------------------------	----

### CHAPITRE 1 : LE PROJET ASSOCIATIF, MULTIDIMENSIONNEL ET OBSOLESSENT

Introduction au chapitre 1 .....	37	
1.	Du concept de « projet » à celui de « projet associatif » dans la littérature .....	37
1.1.	<i>De la polysémie du mot « projet » : détour par d'autres langues.....</i>	37
1.2.	<i>Un historique du concept de projet dans la littérature gestionnaire .....</i>	38
1.3.	<i>De la naissance au développement de l'organisation associative .....</i>	41
2.	L'étude exploratoire : un essai de définition du PA .....	45
2.1.	<i>L'analyse documentaire.....</i>	45
2.2.	<i>L'étude exploratoire : des rencontres avec le terrain .....</i>	47
2.3.	<i>L'analyse linguistique .....</i>	48
3.	L'inscription théorique de cette vision empirique .....	50



3.1. <i>Le retour à la théorie</i> .....	50
3.2. <i>La discussion</i> .....	54
Conclusion .....	64

## CHAPITRE 2 : DE L'EPISTEMOLOGIE A LA METHODOLOGIE

Introduction au chapitre 2 .....	69
1. Du positionnement épistémologique au cas d'étude .....	69
1.1. <i>Des épistémologie(s)</i> .....	69
1.2. <i>... À la nécessité de faire un choix</i> .....	73
2. Méthodologie générale .....	77
2.1. <i>De la méthodologie qualitative</i> .....	77
2.2. <i>Notre terrain d'étude : la Ligue de l'Enseignement du Loir-et-Cher</i> .....	83
2.3. <i>Deux méthodes qualitatives mobilisées conjointement</i> .....	88
Conclusion de partie 1 .....	102

## PARTIE 2 : LE RENOUVELLEMENT DU PROJET FORMALISE

Introduction à la deuxième partie .....	104
-----------------------------------------	-----

## CHAPITRE 3 : LES PROCESSUS DE RENOUVELLEMENT DU PROJET FORMALISE

Introduction au chapitre 3 .....	109
1 Quelques précisions méthodologiques .....	110
2.4. <i>L'identification des périodes dans l'histoire du cas d'étude, entre 1992 et 2016</i> .....	110
2.5. <i>L'étude comparative du contenu des deux documents formalisés : le programme de 1995 et le projet fédéral de 1998</i> .....	113
2.6. <i>Les dimensions du Projet et ses temporalités</i> .....	115
2 Les résultats.....	116
2.1. <i>L'analyse de VO (programme triennal présenté en 1995)</i> .....	116
2.2. <i>L'étude chronologique et dynamique de PF 1998-2001</i> .....	128
Conclusion .....	138

## CHAPITRE 4 : FORMALISER LE PROJET OU L'ART DE DONNER DU SENS AUX ACTIONS PASSEES ET A VENIR

Introduction au chapitre 4 .....	143
1. À propos de l'intelligibilisation versus la rationalisation .....	144

1.1.	<i>La rationalisation</i> .....	144
1.2.	<i>L'intelligibilisation</i> .....	145
2.	À propos du sens de l'action .....	146
2.1.	<i>La polysémie du terme, en français</i> .....	146
2.2.	<i>Le sensemaking</i> .....	147
3.	L'étude du projet sous l'angle stratégique .....	149
3.1.	<i>Le projet au cœur de la stratégie</i> .....	149
3.2.	<i>La distinction entre projet-processus et projet-contenu</i> .....	150
	Conclusion de chapitre 4 .....	153

### TROISIEME PARTIE : L'IMPACT DE L'ORGANISATION SUR LE PROJET

	Introduction à la troisième partie.....	156
--	-----------------------------------------	-----

#### CHAPITRE 5 : EMERGENCE D'UNE PROBLEMATIQUE DE NON-DECISION

	Introduction au chapitre 5 .....	161
1.	Quelques rappels sur l'organisation .....	163
2.	Les facteurs organisationnels en aval du Projet.....	164
2.1.	<i>Les débuts des difficultés financières</i> .....	166
2.2.	<i>Une problématique d'inaction : l'exemple par le service vacances</i> .....	171
2.3.	<i>Le départ du fondateur du Projet et d'une partie de son équipe</i> .....	177
2.4.	<i>L'absence de co-construction du Projet qui conduit à un désintérêt profond</i> .....	179
2.5.	<i>Le changement de poste de la directrice</i> .....	182
3.	De l'inaction : retour sur la littérature de la (non)décision .....	182
3.1.	<i>Décider, mais ne pas appliquer les décisions</i> .....	183
3.2.	<i>Ne pas décider, par manque d'outils d'aide à la décision</i> .....	184
3.3.	<i>Ne pas décider, pour ne pas avoir à agir</i> .....	184
	Synthèse de chapitre 5.....	187

#### CHAPITRE 6 : EMERGENCE D'UNE PROBLEMATIQUE DE COMPETENCES COMME FREIN AU RENOUVELLEMENT DU PROJET

	Introduction au chapitre 6 .....	191
1.	Nos données issues des entretiens : contexte et présentation.....	191
1.1.	<i>Le projet opérationnel 2014-2016</i> .....	192

1.2.	<i>Une vision globale des résultats</i> .....	195
2.	Les facteurs organisationnels en amont du Projet.....	199
2.1.	<i>La construction collective du Projet</i> .....	200
2.2.	<i>La place des valeurs dans l'action</i> .....	205
2.3.	<i>Le rôle central du directeur : pouvoir et asymétrie d'information</i> .....	212
2.4.	<i>Les outils d'aide à la décision</i> .....	218
2.5.	<i>Le climat social : impact sur l'ensemble de l'organisation</i> .....	222
2.6.	<i>Le rôle central des compétences</i> .....	227
3.	Le retour à la théorie : le développement des compétences .....	229
3.1.	<i>A propos du concept de compétence</i> .....	229
3.2.	<i>Le bénévole et ses motivations à l'engagement</i> .....	233
3.3.	<i>S'engager en formation</i> .....	237
3.4.	<i>De la notion de professionnalisation des dirigeants bénévoles</i> .....	238
	Synthèse de chapitre 6.....	241
4.1.	<i>Prendre conscience</i> .....	243
4.2.	<i>Se remettre en question</i> .....	243
4.3.	<i>Comprendre la situation</i> .....	243
4.4.	<i>Premier niveau d'action : développer les compétences prioritaires</i> .....	244
4.5.	<i>Second niveau d'action : développer les connaissances pour manager les compétents</i> .....	245
	Conclusion de partie 3 .....	246

## CONCLUSION GENERALE

1.	Les apports théoriques et conceptuels.....	254
2.	Les apports managériaux .....	256
3.	Les apports méthodologiques .....	258
4.	Les limites de la recherche.....	259
5.	Quelques perspectives de recherches.....	260
	Liste des figures .....	251
	Bibliographie.....	266

# INTRODUCTION GENERALE

## Table des matières

1.	Le contexte de la recherche .....	13
1.1.	<i>Le poids du secteur associatif en France</i> .....	14
1.2.	<i>L'apparition des mots « projet associatif » dans la presse spécialisée</i> .....	15
1.3.	<i>La genèse du projet de recherche</i> .....	17
2.	L'objet de la recherche .....	19
2.1.	<i>Le projet associatif dans la littérature</i> .....	19
2.2.	<i>L'objet de la thèse : ouvrir la boîte noire du projet associatif</i> .....	21
2.2.1.	A propos de la métaphore .....	21
2.2.2.	Le risque de réification.....	22
2.2.3.	A propos de la « boîte noire » .....	23
2.3.	<i>Un gap identifié : le renouvellement du projet</i> .....	24
3.	Le design de la recherche.....	25
3.1.	<i>La posture du chercheur</i> .....	25
3.2.	<i>L'explicitation du plan de thèse</i> .....	26

# Introduction

*« L'idée que la science peut et doit être organisée selon des règles fixes et universelles est à la fois utopique et pernicieuse. Cette idée est utopique car elle néglige la créativité de l'homme, capable de se frayer un chemin, selon les circonstances par des voies diverses. Elle est pernicieuse, parce qu'elle ne développe pas notre humanité. En rendant la science plus dogmatique, elle ne favorise pas son développement. » P. Feyerabend, 1979.*

Cette thèse s'inscrit dans la discipline des sciences de gestion. Elle a vocation à comprendre les enjeux organisationnels et managériaux du projet associatif d'une fédération d'associations d'éducation populaire, cas choisi pour son caractère exceptionnel.

L'objectif de cette thèse est d'apporter des éléments de réponses sur un objet de recherche jusqu'alors ignoré par la communauté scientifique : **le renouvellement du projet associatif**. Au fur et à mesure de notre recherche, nous en sommes venue à questionner la définition même de « projet » dès lors que ce dernier possède une dimension politique, ou idéologique, qui le distingue des projets dits organisationnels.

Dans cette introduction générale, nous allons présenter un résumé de l'ensemble de la recherche menée. Ainsi, nous allons tout d'abord expliquer comment et pourquoi est né ce projet de recherche (section 1). Nous définirons ensuite l'objet de la recherche (section 2), en mettant en exergue le *gap* de la littérature scientifique sur la question du renouvellement du projet. Enfin, nous présenterons le design global de la recherche, fruit de l'*intelligibilisation*<sup>1</sup> du chemin parcouru au cours de notre travail doctoral (section 3).

## 1. Le contexte de la recherche

Cette section présente le poids du secteur associatif en France et en particulier l'intérêt pratique de notre travail de réflexion sur le renouvellement du projet associatif (1.1.). Cette notion, tout à fait répandue aujourd'hui à tous les niveaux du monde associatif, est en fait très récente au regard du fait associatif français. Ainsi, nous datons son apparition dans le milieu des années 1990 (1.2.). La rapidité avec laquelle cette notion s'est imposée aux acteurs associatifs est

---

<sup>1</sup> Nous définissons l'intelligibilisation comme étant un processus qui vise à rendre intelligible le sens des actions passées et présentes. Ce terme sera longuement étudié au cours de la deuxième partie de cette thèse, comme l'un des résultats émergents de notre travail de conceptualisation.

cohérente avec la manière dont la figure de projet s'est imposée, plus tôt cependant, aux organisations privées lucratives et publiques. L'association n'y a pas « échappé ».

Notre projet de thèse s'inscrit dans ces questionnements sur cette figure de projet, et prend appui sur les résultats d'une étude antérieure, menée en cours de master, que nous présentons succinctement comme en étant la genèse (1.3.)

L'ensemble de ces éléments contextuels permettent de comprendre l'actualité de cette recherche, qui apportent des éléments de compréhension du phénomène qui sont susceptibles de nourrir des débats, tant sur l'actualité associative que sur les travaux contemporains en littérature du projet.

### **1.1. Le poids du secteur associatif en France**

La France compte environ 1,3 million d'associations actives en 2013<sup>2</sup>. Il est particulièrement difficile de quantifier les associations actives. En effet, la déclaration de création d'association est obligatoire, et se fait via la préfecture. Cependant, aucune démarche n'est obligatoire lorsqu'une association entre en sommeil.

Bien que les associations employeuses soient les moins nombreuses (7% en 2014, et 10,6% en 2017<sup>3</sup>), ces dernières réunissent 90% des ressources courantes du secteur associatif, qui s'élève à 104M€ en 2014 (Insee) et à plus de 113M€ en 2017. Ce budget évolue en moyenne de 1,6% entre 2011 et 2017. Le poids du secteur associatif en France correspond environ à 3,3% du PIB français.

La part des financements publics (subvention et commande) est passée de 51% à 44% entre 2011 et 2017, celle des commandes publiques est restée identique. La raréfaction des subventions ont conduit les associations à diversifier leurs financements, en développant davantage leurs activités lucratives. Ainsi, depuis une dizaine d'année, le modèle économique des associations évolue.

Depuis 2002, l'Etat développe différents dispositifs d'appui à la vie associative. Sur le territoire, au niveau de chaque département, les Centres de Ressources et d'Informations pour les Bénévoles (CRIB) mettent à disposition des bénévoles des revues professionnelles, des

---

<sup>2</sup> Source Insee publiée sur : <https://www.avise.org/ressources/chiffres-cles-sur-le-monde-associatif>

<sup>3</sup> [https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/tchernonog\\_associations\\_fcc\\_2018.pdf](https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/tchernonog_associations_fcc_2018.pdf) Les données de ce document de travail seront publiés en Mai 2019 dans la troisième édition de « Le paysage associatif français – Mesures et évolutions » de Tchernonog V., et Prouteau L., Dalloz Juris Associations.

ouvrages, mais proposent également des formations, développées et dispensées soit par des bénévoles, soit par des salariés des organisations porteuses du dispositif. Ces dernières sont des structures locales, comme une Ligue départementale de l'Enseignement, ou un Comité Départemental Olympique et Sportif (CROS).

Le second dispositif d'Etat s'intitule le Dispositif Local d'Accompagnement. Son objectif est d'accompagner et de permettre la pérennisation des emplois salariés dans les associations. La cible de ce dispositif est donc plus restreinte que pour le précédent, mais ce sont ces associations qui sont le plus touchées par la raréfaction des subventions, et particulier pour maintenir l'emploi.

Ainsi, selon l'Avise<sup>4</sup>, la part des ingénieries dédiées au projet et à la stratégie de consolidation a pris de l'importance entre 2002 et 2006, jusqu'à dépasser 45% des interventions du DLA en 2006. Cette étude montre également que les problématiques qui ont amené les acteurs à faire appel au dispositif DLA sont plus souvent liées à des difficultés financières et au maintien de l'emploi (mission première du DLA). Cependant, après diagnostics, des faiblesses dans le projet ont été révélées, de telle sorte que l'ingénierie a plus porté sur le projet en lui-même que sur les difficultés financières. Ces dernières peuvent finalement être assimilées à une forme de symptôme de la fragilité du projet. Pour « soigner » les symptômes, il faut revenir à l'origine du problème, à savoir le projet associatif.

## **1.2. L'apparition des mots « projet associatif » dans la presse spécialisée**

Le fait associatif en France n'est pas nouveau (Bardout, 2001). Cependant, la notion même de « projet associatif » n'apparaît pas telle quelle dans la loi 1901. Nous avons donc commencé notre travail de recherche en tentant d'identifier la période où celle-ci est apparue en France.

La recherche en sciences de gestion se basant sur les pratiques de terrain, nous avons consulté des revues professionnelles spécialisées. Dans le domaine associatif, la revue *Juris'associations* fait office de référence. Créée au début des années 1990, celle-ci était initialement une revue essentiellement juridique, puis, à partir de 1996, elle s'est peu à peu ouverte à d'autres champs, comme le management, la stratégie, la communication. Une autre revue, intitulée *Association Mode d'Emploi (AME)* est également une référence, bien que nettement plus récente (début des années 2000) que l'autre.

---

<sup>4</sup> [http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201506\\_avise\\_impact\\_dla\\_2014.pdf](http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201506_avise_impact_dla_2014.pdf)



Ainsi, la notion de « projet associatif » est très récente. En effet, ce n'est qu'en 1996, qu'un premier article<sup>5</sup> évoque le projet de l'association : il a pour thème les relations entre élus et salariés. L'auteur, un directeur général de fédération, explique que l'environnement social et économique des associations est de plus en plus complexe. « *Les associations sont contraintes désormais à concilier pertinence de leur **projet** et performance de leurs **activités économiques*** ». Il est intéressant de constater ici que le mot projet est au singulier, et activités au pluriel. Dans l'esprit de son auteur, cette phrase montre qu'il existe **un** projet, et que celui-ci doit être cohérent avec **les** activités économiques de l'organisation associative. C'est la première occurrence du mot « projet » que nous avons identifiée dans les revues professionnelles.

Mais c'est en 1999 que le groupe de mots « projet associatif » fait officiellement son entrée dans cette presse et dans la réglementation comptable. En effet, le Comité de Réglementation Comptable (16 février 1999) définit officiellement la notion de projet associatif : « *Le **projet associatif**, ou le projet de la fondation, est constitué des différents objectifs fixés par les organes statutairement compétents de l'association ou de la fondation pour réaliser l'objet social* ». L'objet social, quant à lui, est défini comme suit : « *l'objet social de l'association ou de la fondation correspond à l'objet défini dans ses statuts* ». Le projet associatif semble donc être constitué des objectifs permettant la réalisation de l'objet défini dans les statuts. Dans le numéro 193 de l'année 1999, Juris'association publie un article montrant que « *la nouvelle instruction fiscale accélère le besoin de réflexion stratégique et l'évolution du projet associatif* ».

Les années 2000 et 2001 sont l'occasion de parler du centenaire de la loi 1901, de l'évolution de la vie associative et des différentes instructions qui réglementent le champ associatif en France. En parallèle de cet anniversaire, de nombreux articles portant sur les organismes de contrôles sont rédigés. Le procès de Jacques Crozemarie, président de l'Association de Recherche contre le Cancer (ARC), ainsi que le verdict (le 30 juin 2000) de sa condamnation pour abus de confiance et abus de biens sociaux avaient défrayés la chronique. Dans la même période, le scandale Enron a lui aussi ouvert des débats et des prises de décisions concernant les dispositifs de contrôle des dirigeants. Que les destinataires de la gouvernance soient des actionnaires (cas Enron) ou des membres adhérents (cas ARC), la problématique du contrôle des dirigeants et des mécanismes de gouvernance comme le Conseil d'Administration ont été mis sur le devant de la scène. Le scandale de l'ARC avait particulièrement touché la

---

<sup>5</sup> Juris Associations (n°144, 15 septembre 1996, p. 36 et suivantes)

communauté des associations et questionné la gouvernance associative. Durant cette période, la question du projet associatif semble mise en suspens.

A partir de 2004, on commence de nouveau à retrouver la notion de projet associatif dans les articles, et de plus en plus régulièrement. On y trouve les mots, mais sans vraiment d'explication sur la manière de gérer, ou de construire un projet associatif. C'est seulement à partir de 2010 que des articles sont consacrés à ce sujet. Ces derniers sont majoritairement rédigés par des consultants. Leur manière de décrire le projet associatif fait tout à fait écho aux méthodologies de projet que la littérature scientifique sur le projet préconise, depuis déjà plus de trente ans. En 2015, un article rédigé par l'un des membres du bureau du Mouvement Associatif<sup>6</sup> traite des enjeux et de l'évolution de la notion de projet associatif.

Ainsi, la notion de projet associatif, au regard de l'âge de la loi 1901 et plus encore au regard de l'histoire du fait associatif en France est très récente, et correspond, avec quelques années de décalage, à la progression exponentielle des références bibliographiques incluant le mot projet (Boutinet, 1990 : 4). Ainsi, le monde associatif n'a pas fait exception, lui aussi a « attrapé la fièvre » du projet. Ce dernier est devenu une figure incontournable de la gestion des organisations ; Boutinet (1990) le décrit d'ailleurs comme une figure emblématique de notre modernité.

### **1.3. La genèse du projet de recherche**

Au cours de notre seconde année de master recherche<sup>7</sup>, nous avons mené une étude sur les enjeux de la formation des dirigeants bénévoles. Le sujet nous avait été grandement inspiré par les besoins pratiques d'évaluation des dispositifs de formation par le Mouvement Associatif de la Région Centre. Au cours de l'étude empirique, menée en 2012, nous avons rencontré huit personnes au cours d'entretiens semi-directifs.

La question du projet associatif, au cours de cette étude, est apparue et revenait régulièrement dans les échanges avec les différents interrogés. L'un d'eux, en réponse à une question sur les risques du manque de compétences des bénévoles pose une problématique centrale sur le projet

---

<sup>6</sup> Le Mouvement Associatif, anciennement Conférence Permanente des Coordinations Associations, est une association confédérative au niveau régional et national. Ses adhérents sont les grandes fédérations d'associations nationales. Bien qu'il soit particulièrement difficile d'évaluer le nombre d'associations en France qui sont fédérées, le Mouvement Associatif représente environ 75% des associations fédérées sur le territoire. Cette association représente l'ensemble des intérêts du monde associatif en France auprès de différents ministères dont les noms changent régulièrement. De manière récurrente, le Mouvement Associatif est particulièrement proche du ministère de l'éducation nationale, celui du sport, des solidarités ou encore de la culture.

<sup>7</sup> Master Finance Contrôle de Gestion (FCG), voie recherche.

associatif : « *Disons qu'un bénévole va laisser faire, développer une structure de plus en plus sous l'impulsion d'un technicien parce qu'il a plus de compétences, puis du coup, il va développer le projet dans une approche purement parfois économique ou technique en s'écartant de la philosophie de l'association elle-même. Ce qui fait qu'on peut se retrouver avec une association ... totalement... enfin qui dans son action est éloignée de son objectif premier, de son approche, de ce pour quoi elle existe.* »<sup>8</sup>. En étudiant les différents dispositifs de formation et leurs enjeux auprès des dirigeants bénévoles, nous avons rapidement compris que le cœur du sujet était en fait celui du projet associatif. C'est ce qui nous a conduit à en faire notre sujet de thèse.

Parmi les principaux résultats de cette étude<sup>9</sup>, une section s'intéresse particulièrement au projet associatif :

- La définition même de projet associatif (PA) diffère d'une personne à une autre, selon que cette dernière a un regard plus militant, comme le dirigeant bénévole, ou plus opérationnel, comme le directeur ou le financeur public. Ces visions différentes rendent difficile une définition globale du PA.
- Les difficultés organisationnelles (problématiques financières, urgences des décisions, impératifs de gestion...) ont pour conséquence de remettre la réflexion sur le projet associatif en second plan, alors même que, paradoxalement, celui-ci est l'élément central de distinction entre une association et une organisation marchande ou publique. Selon l'une des personnes interrogées, le PA est la valeur ajoutée de l'association.
- L'association est passée, ces dernières décennies, d'une logique de guichet à une logique de projet avec ses partenaires institutionnels publics. Là où avant, une demande de financement devait se justifier sur un besoin particulier, aujourd'hui les organismes publics financent des projets qu'il est nécessaire de justifier afin d'obtenir une subvention. Le projet doit alors intégrer ses parties prenantes, de telle sorte qu'il puisse être soutenu financièrement par des partenaires qui trouvent un intérêt social, sociétal ou économique sur le territoire.

Figure 1 : Principaux résultats issus de notre recherche antérieure (2012)

<sup>8</sup> Annexes du mémoire de master. Entretien B. Page 7.

<sup>9</sup> Mémoire de recherche, Marie-Laure BORDIER (2012), les enjeux de la formation des dirigeants bénévoles.

## 2. L'objet de la recherche

Le contexte de la recherche montre un besoin croissant des acteurs associatifs pour comprendre et renouveler leur projet. L'étude de la littérature (2.1.) met en évidence un premier manque : la boîte noire du projet associatif n'a pas encore été ouverte (2.2.). A notre connaissance, aucune recherche n'existe actuellement sur la question du renouvellement du projet (2.3.), qu'il soit associatif ou non.

### 2.1. Le projet associatif dans la littérature

La recherche scientifique francophone sur le monde associatif est diversifiée. Elle réunit des sociologues (Laville, 2013<sup>10</sup> ; Draperi 2014) et gestionnaires (Rousseau, 2004 ; ; Dubost, 2010 ; Bernet, Eynaud, Maurel et Vercher-Chaptal, 2016), auteurs menant leurs recherches dans le milieu associatif, et plus largement dans le cadre de l'Economie Sociale et Solidaire. L'intégration de la logique gestionnaire dans le monde associatif, a fait l'objet de plusieurs travaux scientifiques (Laville et Glémain, 2009), que ce soit d'un point de vue de la gouvernance (Hoarau et Laville, 2008, Eynaud, 2015), de sa gestion (Valéau, 2003 ; Dubost, 2010), ou bien de ses caractéristiques statistiques (Tchernonog, 1999), Cette liste n'est certes pas exhaustive. De plus en plus de chercheurs s'intéressent à la manière dont fonctionne l'organisation associative, et d'une manière plus large, les différentes organisations de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), dont une loi visant à en définir les contours a été votée en 2014.

Comme nous l'avons dit plus tôt, il n'est pas aisé de savoir combien d'associations disparaissent chaque année, si bien que le nombre d'associations actives en France n'est qu'une estimation. Tchernonog (1999) a étudié les principales causes de mortalité des associations :

- Le retrait ou la défection des bénévoles (42%),
- La poursuite sous une autre forme juridique, ou l'arrêt par aboutissement (15%) ;
- La fragilité du projet associatif (10%) ;
- Les conflits au sein de l'organisation (10%).

Ainsi, les facteurs humains « *constituent le premier élément explicatif de la cessation de l'activité, qu'il s'agisse du retrait du fondateur ou des bénévoles, ou d'un conflit au sein de*

---

<sup>10</sup> Nous parlerons plus longuement des travaux de cet auteur au cours du chapitre 1.

*l'association, il représente plus de la moitié des causes de disparition et près des deux tiers des causes d'échecs* » (op.cit. : 65). La limite de cette étude quantitative est de ne pas évoquer les possibles liens entre ces différents facteurs. Il est en effet probable que la disparition de l'organisation puisse être directement liée à des facteurs humains, mais il est aussi possible que la faiblesse du projet associatif les ait nourris. Ou vice-versa. Ces liens éventuels ne sont pas du tout traités dans la littérature. Pourtant, concernant la mortalité des associations, l'intérêt d'une telle recherche n'est pas à démontrer.

Les auteurs cités précédemment proposent différentes définitions à la notion de projet associatif. Certains le définissent comme étant « *la dimension institutionnelle* » de l'association (Bernet et al., 2016 : 33), faisant partie d'un triptyque définissant l'association avec un pôle action et un pôle organisation. Dans cette vision, le PA représente la mission, pour laquelle l'organisation déploie les moyens nécessaires à mobiliser, afin de mener à bien le projet dit de référence (Boutinet, 1990). D'autres s'appuient sur l'aspect formel pour le définir. Ainsi, selon Dubost (2010), « *le projet associatif, carte d'identité de l'association, est un document formalisé qui décline les valeurs fondamentales et fondatrices de cette dernière. Il est en général un développement de l'article 2 des statuts, relatif au but et à l'objet social. [...] Il permet de faire connaître ou de rappeler les caractéristiques de l'association et les objectifs poursuivis, garantit la continuité et la cohérence des actions menées, donne le cap à suivre pour les cinq prochaines années et doit régulièrement être réexaminé* ».

Cette définition, que nous ne retrouvons pas de manière si normative parmi les autres chercheurs s'intéressant à la question du projet, est basée sur l'existence même d'un document. Cependant, lors de notre étude de 2012, nous avons constaté que ce document n'existe pas partout, pas tout le temps, ou n'a pas été réexaminé depuis tellement longtemps qu'il ne sert plus de cadre et à peine de référence sur les valeurs et les missions de l'organisation.

Au-delà du document en lui-même, **le projet associatif serait donc une ou plusieurs missions, basées sur un socle de valeurs, et déclinées en objectifs et en actions cohérentes.**

Selon Rousseau (2004), le projet est également un élément central. C'est au moment de l'impératif d'intégration de la logique gestionnaire (sous peine de disparaître) que la reformulation du projet devient capitale, et où les notions de gérer et militer prennent alors leur sens : Gérer l'organisation, et militer par un projet. L'importance du travail de Rousseau met au jour les crises organisationnelles que semblent condamnées à traverser les organisations du secteur de l'éducation populaire. La première crise identifiée est celle de la **crise de sens** (*Ibid.* :

124). Elle correspond à l'inversion du porteur d'initiatives, c'est-à-dire que l'offre de services de ces organisations, lorsqu'elle se banalise conduit à un « *renversement de sens : les initiatives sociales portées par les citoyens regroupés qui sollicitent l'implication publique se transforment en initiatives publiques qui sollicitent l'implication des citoyens* » (op. cit.). Selon Rousseau, cela conduit à créer une dissociation, du fait de la commande publique, entre les initiatives à mener et le projet fondateur qui se délite progressivement. On retrouve, bien que non-cité chez Rousseau, l'idée de Michels (1911, éd. 2009) selon laquelle l'organisation dissout progressivement le projet, mais avec une cause identifiée chez Rousseau, celle de la commande publique. Cette organisation est dite dissociée selon Rousseau, et cela conduit à une **crise des croyances**. L'augmentation en volume des activités conduit, toujours selon Rousseau (2004 : 125), à une intégration d'une logique gestionnaire. Cette intégration, lorsqu'elle se fait, correspond à la **crise de croissance** et conduit soit à la reformulation du projet associatif, soit à l'absorption par le secteur public ou marchand. Quant à la dernière, la **crise des valeurs**, elle correspond à une lutte des dirigeants bénévoles (que Rousseau nomme les « *agents* ») pour faire valoir leur projet, malgré les attentes divergentes des différentes parties prenantes. En cas de réussite, cela les conduit vers « *l'association réassociée* ».

Si ces derniers travaux nous ont longtemps semblé pertinents au début de notre recherche, nous en avons cependant souligné les limites. Rousseau base son travail sur la question du sens de l'action, sans cependant préciser les bases théoriques qui appuient ses dires. De même, ces quatre crises, telles qu'il les a définies, ne reposent que sur l'observation empirique qu'il en a fait, sans discussion théorique a posteriori. Cela nous a conduit à nous éloigner de son travail, d'autant plus que, finalement, bien qu'il évoque régulièrement le projet associatif, il n'a pas expliqué ce qu'il est, comment il fonctionne. Le projet, selon lui, doit être « *réaffirmé* ». Mais, il n'explique ni comment, ni avec qui, ni avec quelles contraintes organisationnelles.

## **2.2. L'objet de la thèse : ouvrir la boîte noire du projet associatif.**

Notre travail de recherche a donc consisté à ouvrir la boîte noire du projet associatif, c'est-à-dire qu'il vise à comprendre ce qu'il est, comment il fonctionne et pourquoi son renouvellement semble si difficile dans certaines associations, et en particulier dans notre cas d'étude.

### **2.2.1. A propos de la métaphore**

Parler de « boîte noire », c'est inévitablement recourir, ponctuellement, à la métaphore. L'usage de la métaphore en science est discuté, voire fait polémique. Ainsi pour les uns, la métaphore constitue un outil fructueux de la pensée humaine et joue un rôle important dans la pensée

scientifique (Cleary et Packard, 1992). Pour les autres, ce même auteur indique que la polémique porte sur l'invalidité scientifique du raisonnement par analogie : « *Bien qu'indispensables dans le processus de création scientifique, les analogies et les métaphores doivent être purgées de la justification du discours scientifique* » (op.cit. : 18). Cependant, l'auteur conclut son article en expliquant que « *des recherches, historiques ou menées auprès de chercheurs contemporains, portent ainsi sur le raisonnement des scientifiques et révèlent l'importance des analogies dans l'élaboration des concepts, des hypothèses et des théories* » (op.cit. : 20). Bichon (2017) tient également le même discours, reconnaissant l'existence d'un débat, mais l'utilité de l'analogie ou de la métaphore est cependant reconnue (Berger-Douce et Durieux, 2002).

Le recours à la métaphore de la boîte noire est pour nous un moyen d'expliquer l'objet de notre recherche : comprendre ce qu'est le projet associatif et comment il fonctionne au sein de l'organisation. Chercher à représenter un objet non tangible conduit inévitablement à sa réification. Selon Bichon (2017), Germain et Lacolley (2012) ont même été amenés à interroger l'existence même de la décision. En effet, cette dernière entraîne une réification du chercheur, et donc l'exercice d'une rationalité scientifique : « *La décision ne serait que le produit du chercheur qui va en identifier les étapes, puis les nommer pour construire son propre objet* » (Bichon, 2017 : 45).

### **2.2.2. Le risque de réification**

Il semble donc qu'il existe un risque et des limites à la réification. La définition la plus communément admise pour ce mot consiste en « *la transformation, transposition d'une abstraction en objet concret, en chose* »<sup>11</sup>. Le synonyme proposé par les dictionnaires est la chosification. Le revers de cette démarche, c'est qu'en transformant un objet intangible, plus encore lorsque cet « objet » est considéré comme une construction sociale<sup>12</sup>, le chercheur a tendance à rendre statique ce qui est dynamique.

Ce risque, nous avons fait le choix de le prendre, tout en connaissant ces limites. Et afin de ne pas nous arrêter à une description statique de ce qu'est le projet associatif (partie 1) et de ses processus de construction ou de renouvellement (partie 2), nous allons au-delà de l'aspect statique pour en comprendre les dynamiques, en particulier organisationnelles (partie 3). Ainsi, nous avons dans un premier temps cherché à réifier le projet afin de le définir et de comprendre

---

<sup>11</sup> [www.cnrt.fr/definition/reification](http://www.cnrt.fr/definition/reification)

<sup>12</sup> Nous nous en justifions au début du chapitre 2.

ses processus. Dès lors que nous l'étudions sous sa forme processuelle, dynamique et en constante interaction avec l'organisation et les acteurs, cette réification se délite d'elle-même. C'est donc pour nous un outil mobilisé en première intention afin de représenter notre objet de recherche, puis nous nous en séparons pour étudier cet objet.

### 2.2.3. A propos de la « boîte noire »

Callon et Latour (2006 : 19) évoquaient déjà ce concept de « boîte noire » en 1981<sup>13</sup>. Lors de la parution de la première version de ce chapitre d'ouvrage, cette boîte « *renferme ce sur quoi on n'a plus à revenir ; ce dont le contenu est devenu indifférent* ». Selon eux, ce qui est mis en boîte noire sont des arguments sur lesquels il ne faudrait plus avoir à négocier, afin de les différencier des autres. Ce qui est intéressant dans la présentation de Callon et Latour, c'est la mise en perspective de l'évolution du concept.

Initialement étaient mis en boîte noire tout ce qui n'était plus à discuter, alors qu'au fil du temps, les changements à opérer ont rendu nécessaire la réouverture de ces fameuses boîtes.

Aujourd'hui, le concept de « boîte noire » est plutôt mobilisé pour nommer l'intérieur d'un système dont on connaît les contours, c'est-à-dire les *inputs* et les *outputs*, mais pour lequel on ne sait finalement pas (ou plus) grand-chose du fonctionnement interne.

Concernant le projet associatif, la littérature actuelle nous permet de comprendre son importance comme condition *sine qua non* de l'existence de l'organisation associative (Laville, 2010) ou sa prééminence sur les dispositifs de gestion de cette dernière (Avare *et al.*, 2008). Cependant, les différents auteurs mobilisés ne sont pas entrés « dans » le projet associatif, à savoir les rouages de son fonctionnement.

La boîte noire, vue comme un système méconnu mais dont les contours sont connus désigne donc ce qui est non observable, non connu et qui résiste à la compréhension. Cependant, une autre acception désigne ce qui est codé, chiffré mais « *possiblement disponible* » permettant alors « *d'observer et éventuellement de saisir ce qui échappait jusque-là à notre compréhension* » (Grange, 2013 : 19) en évoquant les fameuses « boîtes noires » présentes dans les transports aériens par exemple. Ce qu'apporte cette autre acception est la possibilité de connaître l'intérieur de la boîte noire, en ouvrant alors un champ de recherche à explorer.

---

<sup>13</sup> « Unscrewing the Big Leviathan; or How Actors Macrostructure Reality, and How Sociologists Help Them To Do So ? », in Karin D. Knorr and Aron Cicourel (dir.), *Advances in Social and Methodology. Toward an Integration of Micro and Macro Sociologies*, London, 1981, pp. 277-303.



C'est pourquoi nous mobilisons ce concept de « boîte noire » en ayant particulièrement conscience de cette double acception, d'un fonctionnement qui « résiste à la compréhension », mais que l'on peut chercher à observer et à saisir. C'est le sens profond de la périphrase « entrer dans la boîte noire ».

Lorsque nous sommes entrée sur le terrain, nous ne savions pas ce que nous allions trouver dans cette boîte noire. Entrer dans la boîte noire du projet, c'est chercher à comprendre :

- Ce qu'il est,
- Comment il se fonctionne, mais également
- Comment il interagit avec l'organisation.

Ces trois questionnements constituent la structure de cette thèse, dont l'objet s'est progressivement centré sur un moment clé du projet, celui de sa redéfinition, quand on le *réexamine* (Dubost, 2010), le *reformule* (Rousseau, 2004), ou comme nous l'avons plus régulièrement entendu durant les périodes d'immersion sur le terrain : quand on le *renouvelle*.

La littérature dédiée à l'ESS ne permettant pas de répondre à ces questions, notre revue de littérature nous conduit à étudier celle de la gestion et du management de/part projet.

### **2.3. Un *gap* identifié : le renouvellement du projet**

Cette littérature est prolifique. De la gestion de projet au management de projet, et passant par le management par projet (Leroy, 1996), de nombreux auteurs proposent des définitions du projet, bien que ce dernier soit éminemment polysémique (Boutinet, 1990 ; Bichon, 2017). Parmi les caractéristiques communes que l'on retrouve, nous pouvons citer celle de Midler (1993) qui résume le socle commun d'une grande partie des définitions mobilisées en sciences de gestion. Ainsi, le projet est une activité visant à atteindre un but global qui répond à un besoin exprimé ; cette activité est spécifique, singulière et non répétitive, combinatoire et pluridisciplinaire, soumise à l'incertitude, s'inscrivant dans une temporalité bornée, irréversible et historique et soumise à des variables exogènes ; le postulat étant que le projet est un système ouvert. Cette définition ne permet en aucun cas d'envisager l'idée que le projet puisse à un quelconque moment être renouvelé.

Dans ce type de définition, un projet est abandonné ou réalisé, mais étant borné dans une temporalité irréversible, sa date de fin doit être, à un moment ou à un autre, définie. Or concernant le projet associatif, l'idée de le renouveler implique inévitablement qu'il continue, qu'il ne s'arrête pas, comme une évolution continue.

Nous n'avons trouvé, en sciences de gestion, aucun travail scientifique qui évoque l'idée du renouvellement du projet, ou de l'un de ses synonymes (réactualisation, reformulation, etc...). Il semble donc qu'un autre cadre théorique soit nécessaire pour appréhender la question du renouvellement du projet que ceux actuellement existants en sciences de gestion. Par exemple, en sciences politiques, nous avons identifié quelques documents<sup>14</sup> qui évoquent le renouvellement du projet. Cependant, là non plus, la boîte noire n'a pas été ouverte. Ces auteurs n'expliquent ni comment, ni pourquoi, un projet se renouvelle. D'ailleurs, cette question n'est pas le sujet desdits documents. On y trouve les mots « renouvellement du projet » ou encore « projet obsolète » sans que cela soit d'une manière ou d'une autre expliqué. Cette absence de conceptualisation du renouvellement du projet constitue ainsi le *gap* identifié.

### 3. Le design de la recherche

#### 3.1. La posture du chercheur

Le travail d'écriture est le travail de conceptualisation. C'est par l'écriture, les allers-retours entre le terrain et les différentes littératures que la recherche s'effectue réellement. Ce que nous souhaitons montrer dans ce manuscrit, c'est le processus de recherche qui nous a permis de faire émerger la problématique observée. Afin de rendre *intelligible* le chemin qui a conduit à l'émergence de la problématique, il nous est nécessaire de présenter *a posteriori* cette route. Nous sommes comme Johannès<sup>15</sup> : « *Il me faut progresser en deux temps. D'abord examiner les faits et les dires du cas en eux-mêmes, en montrer l'agencement interne, en faire naître la problématique. Si je les rapporte aussi honnêtement que possible, le jury aura toutes les cartes en main pour critiquer la prétention et la validité de mes interprétations. Ce n'est qu'ensuite, à partir des dires des acteurs et de la problématique portée par la situation, que peut commencer le travail personnel de compréhension* » (Fronza et Moriceau, 2000 : 37).

Le design de la recherche s'est donc construit *chemin faisant*. Cependant, et à l'instar de Johannès (Fronza et Moriceau, 2000), nous avons été, dès les premiers mois de notre recherche, sommée de questions : quelle est votre problématique ? Quel est le cadre théorique ? Autant de questions auxquelles nous n'avions aucune réponse. Plus encore, nous ne souhaitions pas en avoir *a priori*. Nous étions alors convaincue que *décider* d'une problématique de gestion sur laquelle nous allions travailler durant plusieurs années, c'était comme de prendre des œillères :

---

<sup>14</sup> Se référer à la section 3 du chapitre 1 qui présente plus amplement les extraits sélectionnés.

<sup>15</sup> Personnage central de l'article « Johannès ou la volonté de comprendre », Fronza et Moriceau, 2000.

observer le projet associatif sous l'angle du contrôle par exemple. Nous n'avons pas infirmé ni confirmé la place du contrôle dans la gestion du projet ; la suite de ce manuscrit montre en effet que le contrôle a une place particulière. C'est juste que nous n'avons pas pris ce cadre pour tenter de comprendre le projet.

En effet, comme Johannès, nous avons choisi « *par écouter le cas étudié, avec le parti de façonner au fur et à mesure la méthode qui conviendrait* » (*ibid.* : 33). C'est la raison pour laquelle nous présentons ce design comme une route que nous avons suivi, de questionnements empiriques en propositions théoriques.

### 3.2. L'explicitation du plan de thèse

Constatant ce vide théorique sur la question du projet associatif, nous avons voulu *définir* ce phénomène, pour tenter l'émergence d'un cadre qui permettrait de le *comprendre* (**chapitre 1**). Cette réflexion théorique, nourrie d'une étude exploratoire aboutie sur la définition d'un concept Projet (P majuscule), constitué de quatre dimensions à temporalité distincte. Il est fondamentalement différencié du concept de projet tel que développé dans la littérature, par l'obsolescence de ces dimensions. Ainsi, contrairement au projet opératoire ou organisationnel, le Projet est destiné à être renouvelé.

Nous sommes donc partie sur le terrain, avec deux grandes questions : qu'est-ce que le projet associatif ? Comment se renouvelle-t-il ? C'est durant nos immersions, nos échanges, nos observations qu'est apparue la troisième question : Comment le projet et l'organisation s'influencent-ils mutuellement ? L'idée étant de chercher à comprendre : qu'est-ce qui pose problème dans la question du renouvellement associatif ?

Dans la même période, nous avons commencé à nous questionner sur le choix du « véhicule »<sup>16</sup> que nous souhaitions pour comprendre le terrain : **le cadre épistémologique (chapitre 2)**. Le travail de réflexion épistémologique a été très long, il s'est construit au fil des années, de notre première immersion sur le terrain à la conceptualisation théorique finale, en passant par la sélection du cas, les choix de récoltes de données, de leur réduction difficile (car là encore, nous ne parvenions pas à choisir une porte d'entrée), de leur analyse et du choix des littératures à mobiliser pour *comprendre* ce que disaient ces données. La lecture de l'ouvrage de Fortin

---

<sup>16</sup> Plutôt qu'une métaphore, cette comparaison a plus vocation à représenter notre conception de l'épistémologie qui constitue un cadre mais aussi un guide stable, accompagnant le chercheur sur son terrain, durant ses analyses et lors du travail de conceptualisation. Il ne s'agit que d'une « image visuelle » et la métaphore s'arrête là. Pour conclure, nous dirons que l'épistémologie est au véhicule ce que la méthodologie est à au chemin.

(2000) nous a ouvert une porte sur la notion de complexité. Nous avons continué nos lectures avec les écrits de Morin (1987, 1990), Martinet (1990, 1993). Nous avons trouvé la « voiture » qui nous convenait, celle avec laquelle nous souhaitions parcourir le chemin. C'était pour nous la posture la plus cohérente avec ce que nous sommes, avec notre manière de penser. Elle nous correspond fondamentalement. *Comprendre* l'évidence de ce choix a été pour nous un grand réconfort. Nous pouvions alors retourner à nos données, et tenter de comprendre ce qu'elles disaient.

**Le choix du terrain** s'est fait de manière naturelle. Lors de notre master, nous étions entrée en relation avec les dirigeants du Mouvement Associatif Centre. Partageant les résultats de notre recherche de master avec eux, et expliquant nos souhaits d'étudier le projet associatif, l'un d'entre eux nous a conseillé une organisation en particulier : la Ligue de l'Enseignement du Loir-et-Cher (fédération départementale d'associations d'éducation populaire). Le choix pour lui était évident : cette organisation avait *besoin* de renouveler son projet. Elle souffrait de difficultés récurrentes issues de crises passées et actuelles que plusieurs audits n'étaient pas parvenus à résoudre. Il s'agissait d'un cas en situation exceptionnelle (Morin, 1994) : « *Le choix d'un cas ne doit pas être la représentativité moyenne mais la significativité maxima. La situation extrême est, pour ce type de recherche, souvent plus riche d'enseignement que les situations plus communes* » (Fronza et Moriceau, 2000 : 41, note 30).

En fonction de nos questions, nous avons mobilisé différentes données qualitatives : des documents d'archives (comptes-rendus de réunions, projets passés formalisés) qui ont donné lieu à la rédaction d'une monographie (annexe 1) et des entretiens menés au cours de deux périodes d'immersion (annexe 7). Nos observations nous ont permis de mieux appréhender la situation, en particulier pour qualifier le climat social de l'organisation, les tensions entre les acteurs, et entre les différentes catégories d'acteurs.

Ainsi, lorsque nous avons voulu comprendre **comment se renouvelle le projet associatif (chapitre 3)**, face à l'absence de projet dans la structure au moment de nos immersions et la difficile possibilité<sup>17</sup> d'observer ce renouvellement en action, nous avons étudié et analysé les données issues de l'étude historique. Nous avons alors identifié l'existence, en plus de la projection classique, d'un processus qui vise à réécrire un projet passé ou en cours, et non pas projeté vers l'avenir, que nous avons nommé le **processus d'intelligibilisation**. Ce résultat

---

<sup>17</sup> Cette observation était difficile mais non impossible. C'est la durée d'investigation qui nous a conduit à cesser l'immersion. Nous le verrons dans la suite du manuscrit, ce cas est décrit comme étant exceptionnel, et le temps pour étudier les acteurs cherchant à renouveler le projet est proportionnel aux difficultés qu'ils rencontraient.

empirique nous a questionné : **Pourquoi est-ce que ce processus existe ?** Pour comprendre l'existence et le rôle de ce processus pour les acteurs, nous avons questionné la littérature du projet (**chapitre 4**), en particulier celle basant la stratégie sur le projet (Aurégan et *al.*, 2007), mais aussi celle évoquant la stratégie délibérée et la stratégie émergente (Mintzberg, 1990). Nous avons également sollicité le concept de construction du sens de l'action collective (Weick, 1995). La distinction entre projet-processus et projet-contenu (Bréchet et Desreumaux, 2005) nous a permis de *comprendre* les raisons de l'existence de ce processus, et de son rôle dans l'élaboration d'un projet « délibéré ». Par nos apports empiriques et la mobilisation de ces différents cadres théoriques, nous proposons un **modèle permettant de comprendre le rôle de l'intelligibilisation dans le renouvellement du Projet** (Figure 17).

Malgré ces avancées intéressantes dans notre volonté de comprendre le Projet associatif, nous n'avons toujours *compris* ce qui posait *problème*. En effet, en dépit d'un long travail de construction et de rédaction d'un projet fédéral entre 1995 et 1998 par les acteurs bénévoles et salariés, ce dernier n'a pas été mis en œuvre. Il n'a pas servi à guider l'action, il est finalement tombé en désuétude. **Pourquoi ce projet n'a-t-il pas été mis en œuvre ?** Telle est la question qui a suivi (**chapitre 5**). Notre analyse empirique, une nouvelle fois basée sur les données historiques, a mis en évidence l'existence de plusieurs facteurs : des difficultés financières naissantes, une gouvernance instable, une absence de construction collective. Cependant, le facteur qui nous a semblé central est celui de l'inaction. Nous avons donc de nouveau sollicité la littérature pour comprendre. Nous sommes rapidement parvenue au **concept de non-décision**, mobilisé surtout en sciences politiques (Conesa, 2014). Le projet associatif ayant un ancrage sur un socle de valeurs, cette discipline nous a semblé pertinente pour comprendre nos résultats empiriques.

Cette problématique de non-décision n'était pas seulement ancienne. Les analyse des données empiriques issus des entretiens la mettait en évidence. Elle était éminemment actuelle. Nous avons ensuite repris de la hauteur afin d'observer à nouveau nos données dans leur ensemble, afin de comprendre **pourquoi les acteurs ne parvenaient pas à renouveler leur Projet** (**chapitre 6**). Nous avons ainsi mis en évidence l'existence de facteurs limitant les capacités de l'organisation à renouveler son Projet. De nouveau, l'absence de construction collective est relevée. Mais cette fois, nos données nous donnaient des indications à l'absence de construction collective observée par le passé : il est nécessaire de libérer des temps (différenciation du temps de l'action et du temps de la réflexion), une méconnaissance des compétences et réseaux des acteurs concernés, due en partie à un climat social tendu, et un manque de compétences

humaines et managériales du porteur de Projet. Un problème de cohérence entre les valeurs affichées et mise en pratique a également été relevé. Une structure de gouvernance particulière au monde associatif (gouvernance sablier) a mis en évidence l'existence d'une asymétrie d'information entre les dirigeants bénévoles et salariés nuisant à la construction collective. Le manque d'outils d'aide à la décision est également un facteur récurrent et transversal aux autres. Parmi tous ces facteurs, très divers et touchant à tous les domaines de l'organisation, l'un d'entre eux s'est révélé être le potentiel levier pour lutter contre tous les autres, et surtout contre l'immobilisme, l'inaction ou autrement dit la non-décision. Il s'agit du **concept de compétences**. Dans le monde associatif, parler de compétences n'est pas une chose aisée. Notre mémoire de master l'avait déjà révélé : la culture de l'amateurisme du bénévole, ses sources de motivation à l'engagement, son rapport à la formation, rendent la **question des compétences éminemment problématique**. Nous avons donc une nouvelle fois sollicité la littérature sur ces différents concepts. Cette confrontation de nos résultats empiriques et de ces nouvelles littératures nous ont permis de proposer un **modèle basé sur cinq étapes pour développer les compétences des dirigeants bénévoles** (Figure 42).

La formulation de la problématique de fond de ce travail doctoral apparaît alors (conclusion de partie 3), avec l'exercice de conceptualisation d'un modèle global (Figure 43) que nous exprimons ainsi :

**Entre Projet et organisation, le cercle vicieux de la  
non-décision et du manque de compétences.**

A dire vrai, cette formulation, bien que celle émergeant de ce travail abductif, semble pessimiste. Alors nous avons proposé, et c'est là notre dernier apport (Figure 44), une projection des effets qu'un développement des compétences prioritaires des dirigeants bénévoles pourrait avoir sur le Projet et sur l'organisation. Nous l'avons nommé : le **cercle vertueux du développement des compétences**.

Ainsi, pour résumer, voici en quelques mots le plan de thèse :

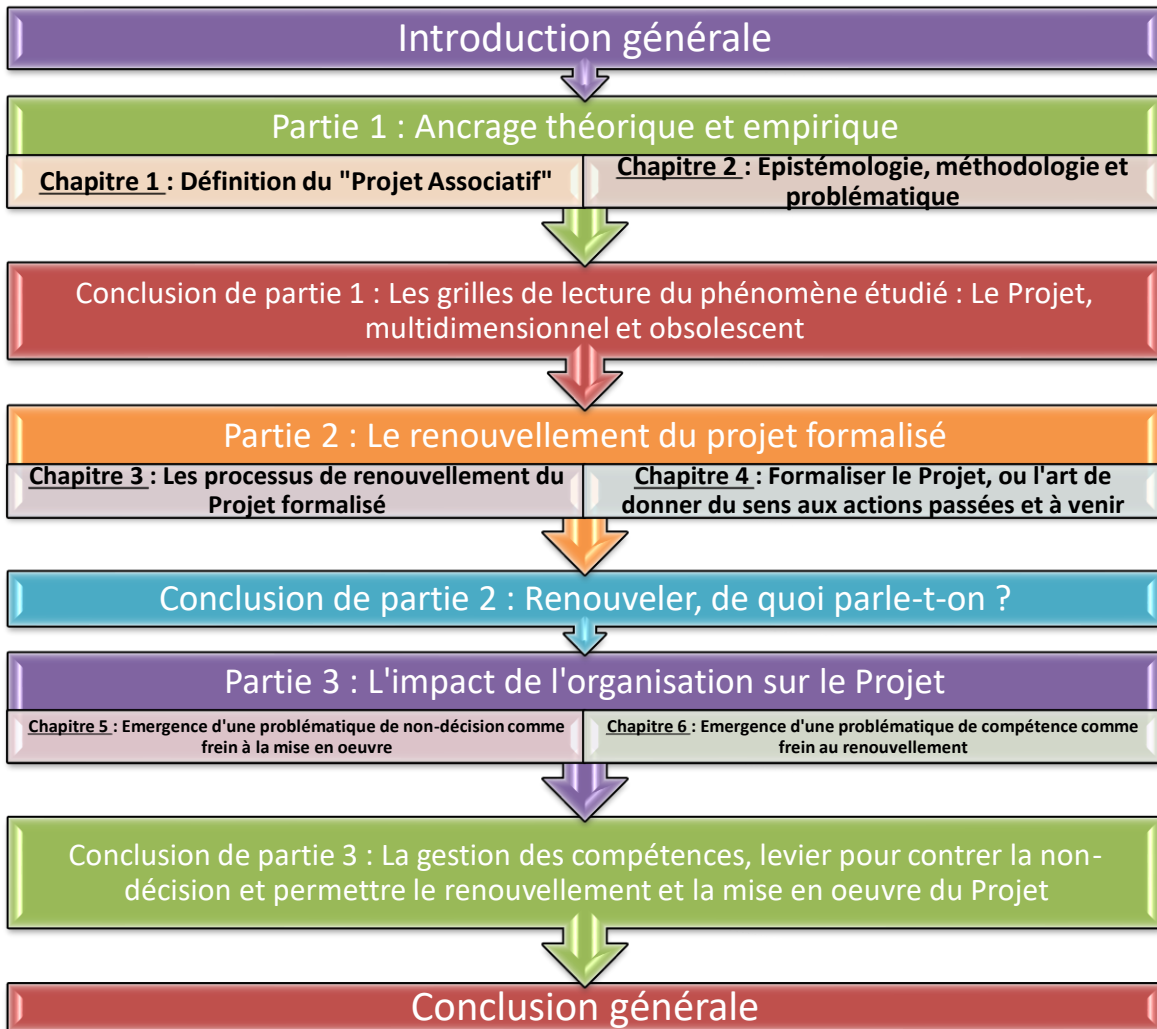


Figure 2 : Plan général de la thèse

# PREMIÈRE PARTIE

LE CADRAGE THÉORIQUE

ET

MÉTHODOLOGIQUE



## Introduction à la première partie

« *Quoiqu'on en dise, dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. C'est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique. Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit.* » G. Bachelard, *La formation de l'esprit critique*, 1938 (éd. 1982, p.14, cité par J.-L. Le Moigne, *La modélisation des systèmes complexes*, p.23, 1999, Dunod).

L'objectif de cette première partie de thèse est de proposer un modèle conceptuel de compréhension du phénomène Projet avec un grand P, en distinction des projets (petit p) de type organisationnels ou opératoires. En effet, ce travail doctoral n'a pas vocation à apporter des éléments de compréhension au concept de projet (petit p), déjà beaucoup étudié en sciences de gestion (ECOSIP, 1993) dont certains avec une approche stratégique basée sur le projet (Joffre et *al.*, 2006). Ce que cette recherche propose, c'est une modélisation différente afin de permettre une meilleure compréhension tous ces projets qui ne sont pas organisationnels, qui ne sont pas temporellement bornés, ces projets que nous nommons des « Projets grand P ».

Cette majuscule correspond pour nous à la même différence que l'on fait de l'homme ou de l'Homme, de l'histoire ou de l'Histoire, etc. Les **projets** ne sont pas les **Projets**, mais tout comme l'**H**istoire est faite d'**h**istoires, le **P**rojet est constitué de **p**rojets.

Le premier chapitre pose les fondements théoriques de cette distinction entre Projet et projet, en précisant l'hétérogénéité des définitions et la contrainte que cela implique. Nous basant sur une étude exploratoire menée en début de thèse, nous expliquerons comment nous avons été amenée à considérer le Projet comme étant multidimensionnel et obsolète. Nous concluons ce chapitre en montrant que ce regard, cette grille de compréhension est loin d'être suffisante pour comprendre le Projet. Cette définition posée, ce point de départ choisi, nous définissons dans un second chapitre le cadre épistémologique dans lequel s'inscrit l'ensemble de ce travail. Les méthodologies suivies au cours de cette recherche sont ainsi présentées, et nous terminons ce chapitre en présentant la problématique de recherche révélée par l'ensemble de notre étude empirique. La linéarité du manuscrit exige cependant qu'elle soit présentée en amont du développement principal que constituent la deuxième et la troisième partie de la thèse.

Nous prenons le parti d'étudier le phénomène Projet Associatif comme étant un système complexe, qui, est, « *par définition, un système construit par l'observateur qui s'y intéresse.*

*Celui-ci postule la complexité du phénomène sans pour autant s'astreindre à croire à l'existence naturelle d'une telle propriété dans la nature ou dans la réalité » (Le Moigne, 1990, p.24).*

Ainsi, à l'issue de notre étude exploratoire (chapitre 1), nous avons jugé le phénomène Projet Associatif comme étant complexe. Cette décision ne s'est pas prise d'emblée, mais au fur et à mesure qu'il a été nécessaire d'écarter les modèles théoriques existants, ne reflétant pas suffisamment, à notre sens, la complexité de l'ensemble. Pour reprendre les mots de Pascal, cité et par Morin (1987) et Le Moigne (1990), nous sommes dans cette pensée qui consiste à tenir pour « *impossible de connaître les parties sans connaître le tout, non plus que de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties* ». Cette première partie de thèse a pour vocation à poser les bases théoriques et empiriques que nous nous faisons du Projet, qui sont étudiées aux parties 2 et 3.



CHAPITRE 1.  
LE PROJET, MULTIDIMENSIONNEL  
ET OBSOLESCEMENT

## Table des matières

<b>1. Du concept de « projet » à celui de « projet associatif » dans la littérature.</b>	<b>37</b>
1.1. Polysémie du mot « projet » : détour par d'autres langues.	37
1.2. Historique du concept de projet dans la littérature gestionnaire.	38
1.3. Naissance et développement de l'organisation associative.	41
1.3.1. L'organisation naissante.	41
1.3.2. Le développement de l'organisation associative.	42
1.3.3. Institutionnalisation de l'association.	44
<b>2. Etude empirique : essai de définition du PA</b>	<b>45</b>
2.1. Analyse documentaire.	45
2.2. Rencontre avec le terrain : étude exploratoire.	47
2.3. Analyse linguistique	48
<b>3. Retour à la théorie et discussion.</b>	<b>50</b>
3.1. Retour à la théorie	50
3.1.1. Des typologies du projet inadaptées	50
3.1.2. Apport de la taxonomie de Boutinet : Le projet de référence	51
3.2. Discussion.	54
3.2.1. Du dessein au dessin, les dimensions du Projet (P majuscule).	55
3.2.2. Des temporalités à l'obsolescence.	57
3.2.3. La question de l'obsolescence dans la littérature.	62
<b>Conclusion</b>	<b>64</b>

# Introduction au chapitre 1

« *Vision without action is merely a dream. Action without vision just passes the time. Vision with action can change the world* » Joel Arthur Barker (1990).

Ce chapitre<sup>18</sup> a pour objectif de distinguer deux concepts : celui de projet, largement étudié dans la littérature en sciences de gestion, et celui de Projet, que nous proposons afin d'envisager une vision plus globale et plus complexe pour appréhender le phénomène du projet associatif. Pour cela nous verrons que la polysémie du terme ouvre la voie à de nombreuses acceptions, définissant des dimensions particulières au projet. Ces dernières permettent de comprendre alors ce que signifie *l'obsolescence*<sup>19</sup> du projet et ouvre un champ de réflexion autour du « renouvellement du projet », inexploré en sciences de gestion.

## 1. Du concept de « projet » à celui de « projet associatif » dans la littérature

### 1.1. De la polysémie du mot « projet » : détour par d'autres langues

Nous nous inspirons du travail de Boutinet (1990) dans son *Anthropologie du projet*. En effet, il commence son ouvrage sur la notion de projet par une méthodologie linguistique et en particulier par le détour à d'autres langues que le français. Ainsi, selon lui, la langue qui semble le plus proche du français pour le mot « projet » est l'italien. En effet, les différentes acceptions que l'on retrouve en français tels que dessein, intention, finalité, objectif, visée, but, planification et programme sont plus ou moins présentes chez les italiens : « *proposito (intention) ; disegno (schéma) ; piano (plan) ; progetto (activité intellectuelle d'élaboration du projet) et progettazione (activité de réalisation du projet)* » (Boutinet, 1990 : 13). Les anglais et les allemands, quant à eux opposent le projet-dessein (*purpose* pour l'anglais et *Entwurf* pour l'allemand) et le projet-programme (*project* pour l'anglais et *Projekt* pour l'allemand), sans prendre en compte les diverses nuances que l'on peut retrouver dans le français et l'italien entre, par exemple, un dessein ou une intention en français ou *progetto* et *progettazione* en italien.

---

<sup>18</sup> Une première version de ce chapitre a fait l'objet d'une présentation à la conférence annuelle de l'AIMS à Hammamet, Tunisie, 30, 31 mai et 1<sup>er</sup> juin 2016.

<sup>19</sup> Le choix de ce terme et l'acception retenue, qui n'a rien à voir avec de l'obsolescence programmée seront expliqués dans ce chapitre.

Un détour par les langues anciennes est intéressant également. Le latin propose *propositum* comme meilleure correspondance selon Boutinet (1990), ce qui a donné « proposition » en français. Les latins préféraient une périphrase à l'utilisation d'un substantif pour traduire l'idée de projet. Quant aux grecs, « *ils n'avaient pas d'équivalent strict à notre français projet* » (*Op.cit.* : 14), marquant seulement l'opposition, selon Boutinet, entre le choix moral *proairesis* et le choix lié à un but déterminé *boulèsis*. A ce propos, Labarrière (2009) est un peu plus nuancé quant aux traductions de ces deux termes, auxquels il ajoute un troisième : *bouleusis*. En effet, dans la pensée d'Aristote, « *l'acte moral (ou plus exactement, accompli en fonction du « caractère » ethos) relève de l'articulation entre les trois notions boulèsis, bouleusis et proairesis [...]* » (ibid. : 11). Cependant, si cet acte moral est accompli, il convient selon Labarrière de distinguer ce qui est « accompli de plein gré » (*hekousion*) de ce qui est « accompli malgré soi » (*akousion*). Ainsi, selon Vernant, « *si toute décision est bien une « action accomplie de plein gré », toute « action accomplie de plein gré » n'est pas forcément une décision* » (cité par Labarrière, 2009 : 11). Ainsi, la traduction proposée par Boutinet (1990) des termes *proairesis* par « choix moral » et *boulèsis* par « choix lié à un but déterminé » tend à distinguer les deux termes, là où Aristote articulait les trois notions de souhait « *boulèsis* » (Sénèque le traduira par « aspiration », ce qui donnera *voluntas* en latin), délibération « *bouleusis* » et décision « *proairesis* » pour définir l'acte moral.

Toutes ces nuances d'interprétation, en langues vivantes ou anciennes ajoutent inévitablement à la difficulté de saisir profondément la signification du terme « projet », et qui en fait un concept éminemment polysémique.

## **1.2. Un historique du concept de projet dans la littérature gestionnaire**

« *La gestion de projet, dont le terme remonte au XV<sup>e</sup> siècle, n'est pas une pratique nouvelle. Sans remonter aux grands projets de l'antiquité, il suffit de rappeler qu'au cœur de la Révolution Industrielle, en 1845 déjà, une enquête du Times recensait plus de 1000 projets de ligne de chemin de fer en Grande Bretagne. Ce qui est nouveau en revanche, c'est l'intensité et la rapidité avec lesquelles cette méthode de management se diffuse à toutes les formes d'organisations et à tous les niveaux de celles-ci.* » (Joffre et al., 2006 : 46). Dans le milieu du XX<sup>e</sup> siècle, apparaît la théorie classique, ou moderne du management de projet, dont on doit l'origine au département de Défense des États-Unis et de la Nasa. Il « *apparaît alors comme une démarche scientifique appliquant des outils qui se veulent universels à des situations inédites, même si elles se répètent* » (*op.cit.* : 50). Cette démarche est inscrite dans la lignée de l'Organisation Scientifique du Travail, où il s'agit d'obtenir la plus grande efficacité possible.

Durant les années 1980, ce courant théorique va se renouveler et la théorie socio-gestionnaire va s'imposer. Cette théorie, d'inspiration française menée par le groupe ECOSIP (1993) va contribuer à formaliser la montée en puissance du mode d'organisation par projet dans les entreprises de toute nature. Elle « *se centre sur le collectif restreint que constitue l'équipe projet, comme relais managérial efficace permettant la synthèse entre les aspirations des cadres et salariés et les nouvelles exigences économiques auxquelles est confrontée l'organisation* » (Joffre et al., 2006 : 52). Selon ces auteurs, ce courant prolonge, de manière critique et en le contextualisant, le management scientifique du projet. C'est ainsi que les notions d'apprentissage individuel et collectif vont devenir centrales dans les réflexions sur le management de projet. La dimension humaine va prendre une place de plus en plus importante dans ces travaux, intégrant notamment la satisfaction des acteurs – l'équipe, le client (Hazebroucq, 1999 : 139). Navarre (1998) insistera quant à lui sur la nécessité de communiquer : « *planifier moins et communiquer plus* ». Ces facteurs *soft*, par opposition aux facteurs *hard* (coûts, délais, qualité) issus de la conception classique du management de projet (où prédominent la planification, la programmation, les tâches techniques, les objectifs, le pilotage et la rétroaction), vont devenir de véritables clés de succès du management de projet.

« *Une des tendances fortes de l'évolution des pratiques managériales depuis une quarantaine d'années a été de placer le projet au centre de l'entreprise et de généraliser aux opérations, aux transactions de plus en plus spécifiques, les méthodes de management par le projet* » (Joffre et al. 2006 : 62). Cette tendance a conduit à effectuer des recherches sous une approche plus interprétative, là où dominait l'approche analytique précédemment. Nonaka et Takeuchi (1997) enjoignent à modifier la manière de penser le management de projet en dépassant la pensée disjonctive, qui découpe et raisonne en séquence, selon la méthode cartésienne. Il ne s'agit cependant pas tant de la détruire que de s'en libérer (Joffre et al. 2006). L'évolution de la recherche en management de projet tend vers une compréhension des entreprises « orientées projets ». Leroy (1996) consacre cette montée en puissance en développant un cadre théorique du management *par* projets.

Joffre et al. (2006) proposent un prolongement de ces idées en les intégrant au cœur de la stratégie, suite à un manque observé « *de réflexion sur les liens entre la stratégie et le projet qui a également empêché des avancées significatives sur les questions de l'évaluation et de la sélection des projets qui restent des problèmes délicats pour les professionnels, malgré le développement d'outils toujours plus sophistiqués* » (*op.cit.* : 79). Prenant appui sur la



typologie<sup>20</sup> de Garel et al (2003), Joffre et al. (2006 : 80) estiment que la question stratégique est « *éminemment cruciale* » pour certaines organisations dont la survie est directement liée à l'échec ou la réussite de leurs projets. « *Dans ces situations, le projet est l'expression concrète des manœuvres concurrentielles envisagées par les entreprises* » (op.cit.). Le stratège « *considèrera le projet à la fois comme l'expression de sa vision et comme un dispositif susceptible de régénérer celle-ci, parfois même de la contester* » (op.cit. : 88). Cette approche de la stratégie et du projet est au cœur de la *Project Based-View*, ou la stratégie dite orientée projet.

Cet aperçu des différents courants théoriques, qui ont façonné et façonnent encore le concept de projet, nous permet de nous positionner *a priori* sur ce courant qui s'éloigne des considérations techniques du management de projet (son outillage), se centrant plus sur son rôle fondamental dans la stratégie des organisations.

Aussi, parmi toutes les définitions existantes sur le projet, nous choisissons de nous orienter *a priori* vers celle de Bréchet et Desreumaux (2005), plus tard complétée par Aurégan et al. (2007) :

« *Le projet peut se définir dans une optique stratégique comme une anticipation opératoire de type flou, individuelle ou collective, d'un futur désiré, qui mêle le délibéré à l'émergence* ».

### L'essentiel 1 : La définition mobilisée *a priori*

Cette définition trouve, à nos yeux, deux caractéristiques essentielles pour comprendre la notion de projet associatif :

- D'une part, ces auteurs libèrent le projet de ses contraintes temporelles, contrairement à de nombreuses autres définitions (Turner, 1993 ; Midler, 1993 pour ne citer que ces deux-là) : en effet, ces définitions mettent en évidence une liste plus ou moins exhaustive des caractéristiques d'un projet, en particulier celle liée au délai, où le projet s'inscrit « *dans une temporalité bornée, irréversible et historique* » (Midler, 1993). Cette question de contraintes temporelles, nous le verrons par la suite, nous pousse à exclure ce type de définition pour appréhender le projet associatif.
- D'autre part, l'ajout d'Aurégan et al. (2007) « *qui mêle le délibéré à l'émergence* » soulève inévitablement une question d'intégration de l'émergence au délibéré, et inversement. Nous sommes tout à fait dans la même dynamique que Desreumaux

---

<sup>20</sup> Cette typologie est présentée dans la partie 1.3.1.

(2011)<sup>21</sup> disant « *c'est en m'éloignant du projet, au sens technique ou instrumental, que j'en suis arrivé au projet dans un sens plus fondamental* ».

C'est dans cette vision que nous choisissons d'étudier le projet associatif.

### **1.3. De la naissance au développement de l'organisation associative**

Étudier le projet associatif ne peut se faire sans passer par la compréhension des spécificités de la forme organisationnelle de l'association. Le monde associatif est un véritable sujet d'études et de plus en plus de chercheurs étudient ces organisations, et plus largement les organisations de l'ESS (Economie Sociale et Solidaire). Ce secteur bénéficie même de masters spécialisés dans plusieurs universités françaises (Paris 1<sup>er</sup> Panthéon Sorbonne, Université du Maine au Mans, Université de Rennes II, etc...), de réseaux de chercheurs interdisciplinaires se développent (par exemple le RIUESS<sup>22</sup>), des workshops dédiés (par exemple les journées de recherche internationale de GESS, Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires) sans parler des équipes de chercheurs spécialisées dans les questions liées à l'ESS dans de nombreux laboratoires, en sociologie et économie par exemple où J.-L. Laville (2009, 2010, 2013) dirige la Chaire Economie Solidaire au sein du LISE au CNAM Paris, entre autres<sup>23</sup>.

En gestion également, le nombre de chercheurs qui s'intéressent au secteur associatif ne cesse de croître. Cependant cette littérature, bien qu'évoquant très régulièrement le projet associatif ne nous permet pas d'entrer dans sa « boîte noire »<sup>24</sup>. Ce dernier est en effet souvent évoqué comme un élément évident de l'organisation, mais peu de chercheurs se sont penchés sur la question de la nature et de du fonctionnement du PA. C'est pourquoi, nous allons chercher à positionner le projet dans l'organisation (1.3.1) à différents stades de la vie de l'association (1.3.2). Cela nous fera nous intéresser à l'institutionnalisation que connaît particulièrement le secteur associatif (1.3.3).

#### **1.3.1. L'organisation naissante.**

Lorsque « *deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices* »<sup>25</sup>, c'est pour mettre en œuvre un projet. C'est ce projet qui fait sens à leur rassemblement. Pour le réaliser, ils décident alors de créer une structure organisationnelle adaptée à ce projet, celle qui

---

<sup>21</sup> Voir Boutinet, Desreumaux et Richebé (2011).

<sup>22</sup> Réseau Inter Universitaire en Economie Sociale et Solidaire)

<sup>23</sup> Les exemples sont devenus trop nombreux pour tous les lister exhaustivement.

<sup>24</sup> Nous avons évoqué ce concept en introduction générale.

<sup>25</sup> Extrait de l'article premier de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au droit d'association.

correspond à leurs besoins. Ainsi naît l'organisation formelle, et ainsi naît l'association. « *L'un est la raison d'être de l'autre* » (Joffre *et al.*, 2006), au moins à l'origine et dans les premiers temps de l'association. Garel, Giard et Midler (2003) proposent une typologie des projets, fondée sur le rapport projet/organisation. Elle montre l'importance que représentent les projets en fonction de l'organisation.

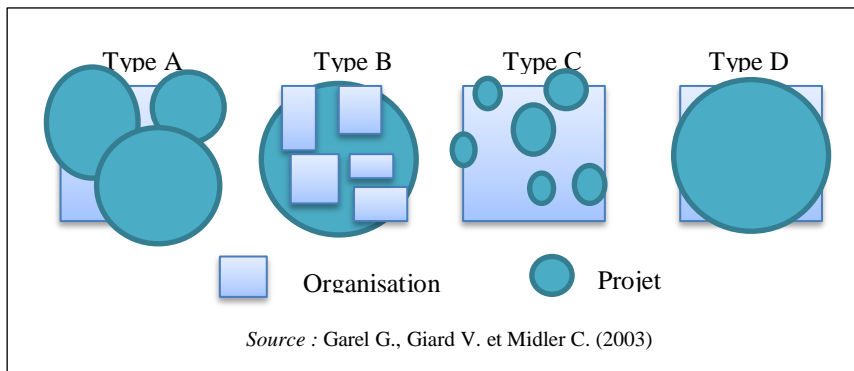


Figure 3: Une typologie des projets, fondée sur le rapport projet / organisation, selon Garel, Giard et Midler (2003)

Le type A est caractéristique de l'organisation « *impliquée dans quelques très gros projets vitaux pour sa survie* ». Le type B est un projet unique au cœur d'une configuration organisationnelle, comme peut l'être par exemple une joint-venture. Le type C est une organisation fonctionnant grâce à une multitude de projets de taille diverses.

L'organisation associative correspond au type D comme le sont les entreprises de type startup pour lesquelles le projet est le but de l'organisation. Techniquement, dans ce type d'organisation, la fin du projet est synonyme de disparition ou transformation de l'entreprise. Ces auteurs précisent que le moment où la start-up « *change de statut pour devenir une entreprise « banale » est difficile à définir* ». Cela amène l'idée que l'organisation cherche généralement à survivre à son projet, même lorsque celui-ci s'achève. Autrement dit, l'organisation de type D va se transformer lorsque le projet est échu. Cette vision d'un projet terminé et donc de la transformation de l'organisation n'est-elle pas en opposition avec celle que l'on a de l'association ?

### 1.3.2. Le développement de l'organisation associative

Si à l'origine, l'organisation et le projet ne font qu'un, la croissance et le développement de l'organisation peuvent conduire l'organisation à se dissocier de son projet. À ce propos, Michels (1911) démontra comment l'organisation dissout progressivement le projet. L'intégration

progressive de la logique gestionnaire semble contraindre les dirigeants à résoudre des problèmes managériaux de plus en plus complexes. Au fur et à mesure, les dirigeants bénévoles, initialement militants, se transformeraient alors en agents opérateurs et les élus municipaux en agents prescripteurs : « *Dès lors, le mythe fondateur du projet associatif n'est plus assez puissant pour s'imposer comme un but commun à l'ensemble des parties prenantes et des relations asymétriques succèdent aux initiatives communes des acteurs* » (Rousseau, 2004 : 256).

Pour financer un projet, il est parfois nécessaire de développer des activités parallèles plus rémunératrices. Insidieusement, une transformation du statut de l'organisation risque de s'opérer : initialement « *organisation à<sup>26</sup> projet* » (Boutinet, 1990), elle se transformera alors progressivement en organisation d'activités.

Pour ce qui est des startups, cette évolution n'est pas problématique, elle est logique. Initialement cette dernière développe un projet innovant. Lorsque l'innovation, fruit du projet, devient commercialisable, l'organisation à projet se transforme en organisation à activités, comme ce fut le cas par exemple pour Microsoft (1975), Google (1998) ou encore Free (1999). Ces organisations continuent de développer des projets, mais ces derniers ne sont plus l'unique but de l'entreprise. Elles sont ainsi devenues des organisations de type A ou C selon la typologie présentée précédemment.

La problématique avec l'association est double.

- D'une part, ses innovations ne sont pas commercialisables puisqu'elles représentent généralement des innovations sociales (Harrisson et Vézina, 2006).
- D'autre part, les valeurs et les missions que s'est données l'organisation sont intrinsèquement liées au projet. Ce dernier fait donc partie intégrante de l'organisation, même décrépi, voire moribond. Il n'est pas séparable de l'organisation (Laville, 2010). Le projet n'est jamais vraiment absent, mais s'il n'est plus vivant, plus actif, il entraîne avec lui l'organisation. « *Le projet et l'organisation sont indissociables, la mort de l'un signifie la mort de l'autre* » précisent Joffre et al. (2006 : 73) en faisant référence aux organisations de type D dans la typologie de Garel et al. (2003).

---

<sup>26</sup> Boutinet (1990) précise que le choix d'utiliser la préposition « à » insérée avant le terme projet « *souligne la visée intentionnelle propre à tout projet* », tandis que la préposition « de » renvoie d'abord au contenu du projet et la préposition « par » « *entend signifier le recours à la démarche projet comme méthodologie* ».

Concernant cette spécificité de l'association, qui met en exergue des problématiques particulières quant à l'évolution du projet, la notion d'institutionnalisation s'avère incontournable.

### **1.3.3. L'institutionnalisation de l'association**

Selon Laville (2013 : 50), « *la décentralisation perturbe les jeux d'acteurs et oblige les associations à des justifications gestionnaires auprès des pouvoirs locaux, [... en particulier...] pour les associations d'éducation populaire que la décentralisation a fortement déstabilisées, entraînant la perte de leur capacité de négociation antérieurement acquise au niveau national* ». Prenant appui sur les théories néo-institutionnelles (DiMaggio et Powell, 1991), Laville (2013) montre comment des logiques instituantes qu'il a identifiées (domestique, d'aide, d'entraide, de mouvement et multilatérale) apparaissent dans les organisations associatives, suivant un « *processus d'isomorphisme institutionnel, c'est-à-dire un processus contraignant qui force une unité à ressembler aux autres unités confrontées à un même ensemble de conditions environnementales* » (Laville, 2013 : 36).

L'identification de ces logiques est le résultat d'analyses empiriques visant en particulier à comprendre les correspondances entre « *les conceptions partagées par les porteurs de projets et les dispositifs instaurés lors de la traduction d'initiatives en actes* » (*op.cit.* : 29). Les analyses se sont donc portées sur la combinaison entre les discours et les pratiques, c'est-à-dire entre les traces figées de ces conceptions et leur mise en actes, que Laville place dans l'intersubjectivité (*ibid.* : 23), en particulier du fait que l'association réunit des personnes *volontaires*, qui ne sont mues d'aucune obligation. Selon lui, « *il ne s'agit pas seulement de trouver un mode de coordination dans une séquence d'action. Il s'agit de définir un nœud de cohérences entre discours et pratiques propres à inscrire dans le temps l'action collective* ».

Dans ses travaux, Laville décrit l'organisation dans un triptyque institutionnel, économique et organisationnel. La présence du projet s'intègre dans la dimension institutionnelle essentiellement pour cet auteur. Ainsi, lors de l'analyse stratégique proposée Laville (*op.cit.* : 118-130) se concentre essentiellement sur les acteurs, et les jeux de pouvoir. Le projet est absent de cette analyse, là où d'autres auteurs, en particulier Joffre et al. (2006) le mettent précisément au cœur de la stratégie. Le rôle du projet est également absent de l'analyse culturelle (Laville, 2013 : 131-138), décrit comme relevant du besoin d'une « *véritable culture du lien social ou de la reliance* » (*ibid.* : 131).

Loin de minimiser l'importance de ces travaux, considérés comme fondateurs et incontournables dans l'étude des organisations associatives, notre recherche a pour vocation de comprendre les liens qui existent entre le projet et l'organisation, comment l'un et l'autre s'influencent mutuellement. Nous choisissons donc de nous éloigner de ces littératures qui ne nous permettent pas suffisamment de comprendre les dimensions stratégique et culturelle de l'organisation, et continuons notre recherche afin d'identifier une ou plusieurs littératures qui puissent servir de socle à notre travail.

## 2. L'étude exploratoire : un essai de définition du PA

S'il y a une question fondamentale que nous nous sommes posée durant tout ce travail de recherche, c'est « qu'est-ce que le projet associatif ? ». C'est pourquoi, dès le début, nous nous sommes intéressée de plus près à cette « notion ». Avant toute chose, nous avons réalisé une étude exploratoire en vue d'identifier une problématique de gestion sur laquelle travailler.

### 2.1. L'analyse documentaire

En premier lieu, nous cherchons dans la presse spécialisée<sup>27</sup> dans le domaine associatif de ces dix dernières années quand, comment, et qui a traité du projet associatif. Nous consultons également d'autres sources : la CPCA<sup>28</sup>, les rapports du Sénat, des diverses commissions ministérielles chargées d'études sur le monde associatif, de l'Assemblée Nationale, du Conseil National de l'Information Statistique.

Voici quelques extraits à propos du projet associatif :

Profession de l'auteur	Extrait de l'article
<i>Non indiqué</i>	<b>Déclinaison de l'objet social</b> , le projet associatif <b>rassemble</b> tous les membres autour des grands principes qui fondent l'existence de l'association. C'est un <b>document</b> très important pour vérifier que l'association ne s'écarte pas des <b>objectifs</b> qu'elle s'est fixés. L'Afnor définit un projet comme une <b>démarche spécifique</b> qui permet de <b>structurer</b> méthodiquement une réalité à venir <sup>29</sup> .

<sup>27</sup> Association Mode d'Emploi (AME) : exhaustivement de 2009 à 2012 et quelques-uns entre 2005 et 2009 ; Juris'Associations (JA) : exhaustivement de 1998 à aujourd'hui, et quelques numéros de 1996 et 1997.

**354 magazines JA et 81 magazines AME ont été lus.**

<sup>28</sup> Ancien nom du Mouvement Associatif, que nous avons déjà évoqué en introduction générale. CPCA est l'acronyme de Conférence Permanente des Coordinations Associatives.

<sup>29</sup> AME n°134, décembre 2011, p.17

<i>Non indiqué</i>	On se sent généralement mieux et on est plus <b>efficace et solidaire</b> quand le projet associatif, rénové <b>collectivement</b> , coïncide de nouveau avec des ambitions communes explicitées <sup>30</sup> .
Avocat	C'est la réglementation comptable (règlement du 16 février 1999 du Comité de la Réglementation Comptable – CRC) qui définit le projet Associatif comme étant « <i>constitué des différents <b>objectifs</b> fixés par les organes statutairement compétents de l'Association pour réaliser l'objet social</i> ». [...] Le projet associatif est <b>plus large que les statuts</b> : il indique l'esprit dans lequel ils seront rédigés, mais aussi celui dans lequel l'association devra fonctionner. [...] Il correspond à la <b>verbalisation</b> du projet des acteurs associatifs, soit en phase initiale de création de l'association, soit au cours de son existence, en vue de définir (ou de redéfinir) l'objet et la façon de le réaliser. [...] Définir le projet associatif suppose une <b>réflexion collégiale</b> et des réponses à des questions essentielles sur les buts poursuivis, sur les moyens à mettre en œuvre, tant matériels, humains que financiers et sur le mode de gouvernance à retenir <sup>31</sup>
CAC Expert-Comptable	La nouvelle instruction fiscale (15 septembre 1998 BOI 4H-5-98) accélère le <b>besoin de réflexion stratégique</b> et l'évolution du <b>projet associatif</b> <sup>32</sup> .
CAC Expert-Comptable	Le contrôle interne : un outil pour faire vivre le projet associatif. Si le contrôle interne va permettre d'avoir l'assurance raisonnable que le niveau de maîtrise de l'association est satisfaisant, il vise essentiellement à ce que les <b>objectifs soient atteints</b> et donc en l'espèce à la réalisation du projet associatif. <sup>33</sup>
Consultant et formateur à l'Adéma <sup>34</sup>	P comme Projet associatif. Toute association, quels que soient sa dimension, la nature de son activité, le secteur dans lequel elle agit et ses modes de fonctionnement et de financement, <b>doit avoir un projet associatif rédigé</b> . Tous les trois à cinq ans, elle doit réfléchir de façon organisée et complète à la planification de sa stratégie. Pour une association, <b>projet associatif et plan stratégique</b> sont <b>synonymes</b> <sup>35</sup> .
Consultant et formateur à l'Adéma	Projet associatif et gouvernance : le préalable au changement des statuts. [...] La rédaction des nouveaux statuts doit être précédée d'une <b>réflexion sur le projet</b> : « <i>Que voulez-vous faire ? Qu'attendez-vous de cette nouvelle fédération ? Qu'espérez-vous de ses membres ? Avec qui entendez-vous la construire ? Qui participera à ses organes dirigeants ? Quel est votre projet ? Quelles organisations visez-vous ?</i> » sont

<sup>30</sup> AME n°90, juillet 2007, p.8

<sup>31</sup> Lettre aux associations n°24, mai 2004. Rédigé par un avocat.

<sup>32</sup> JA n°193, 15 février 1999, p.32 et suivantes.

<sup>33</sup> JA n°311, 15 janvier 2005, p.36 et suivantes.

<sup>34</sup> L'Adéma : Association pour le Développement du Management Associatif (voir [www.management-associatif.org](http://www.management-associatif.org))

<sup>35</sup> JA n°421, 15 juin 2010, p.50.

	quelques-unes des nombreuses questions qu'il (l'avocat) évoque. Les éléments clés du projet associatif : Vision, mission, valeurs ; les besoins des bénéficiaires ; les domaines d'intervention ; les programmes ; synergies, coopération ; l'organisation ; <b>les moyens et les ressources</b> ; les parties prenantes ; l'environnement. <sup>36</sup>
Consultant et formateur à l'Adéma	Créer et entretenir le <b>consensus</b> : améliorer <b>l'efficacité du projet associatif</b> . Tel est le but du consensus au sein de l'association. Une association ne peut convaincre son environnement extérieur de la pertinence de son projet que si elle a réussi à convaincre ses propres parties prenantes <sup>37</sup> .
Président association	<b>Vision, mission, valeurs</b> : le socle de l'association. Vision, mission, valeurs sont les maîtres mots du projet associatif : elles justifient l'existence même de l'association et lui permettent de ne pas s'égarer. <sup>38</sup>

Tableau 1: Quelques extraits autour du PA dans la presse spécialisée

Nous avons noté que selon le métier ou la fonction associative de l'auteur, la dimension du PA mise en avant correspond logiquement à leur profil : le bénévole mettra l'accent sur l'aspect « politique » du projet associatif en employant des mots comme « valeurs », le consultant s'intéressera surtout à la dimension stratégique qui sous-tend le projet associatif et l'expert-comptable parlera plutôt de contrôle interne et d'instruction fiscale.

Toutes ces visions, définitions, descriptions du projet associatif ne paraissent pas contradictoires, mais chacune isolée ne semblent pas refléter la complexité de cet ensemble. D'autres éléments en lien avec la stratégie, la rénovation et le consensus sont abordés dans ces extraits. Ils seront développés ultérieurement, conjointement à l'analyse de notre étude de cas principale.

## 2.2. L'étude exploratoire : des rencontres avec le terrain

En amont de l'étude de cas réalisée au sein de la fédération de la Ligue de l'Enseignement du Loir-et-Cher, nous avons mené une série d'entretiens afin de mieux comprendre ces différentes visions. Ainsi, nous avons rencontré cinq personnes :

- Un bénévole, trésorier d'une fédération départementale (Familles Rurales) après en avoir eu la présidence pendant 6 ans. Il nous a surtout décrit ce qui ne va pas dans son association plutôt que le projet associatif en lui-même. Deux mots clés cependant ont été mis en évidence : Renouvellement (du PA et des administrateurs) et Implication.

<sup>36</sup> JA n°412, 1<sup>er</sup> février 2010, p.17 et suivantes.

<sup>37</sup> JA n°412, 1<sup>er</sup> février 2010, p.43 et suivantes.

<sup>38</sup> JA n°435, 15 mars 2011, p.43 et suivantes.



- Un directeur régional (Familles Rurales) salarié, accompagnant les fédérations départementales dans la réflexion sur le projet associatif (entre autres) : vision très opérationnelle du projet.
- Un autre directeur régional (Ligue Enseignement) salarié (et vice-président bénévole de la CPCA) : vision très militante du projet.
- Une bénévole retraitée, présidente depuis 7 ans d'une association locale (Olivet Solidarité) : vision militante du projet associatif.
- Une élue municipale (mairie d'Orléans). Clairement, le projet associatif est « un » projet, et non pas forcément « le » projet. Cette personne a une vision « dessin » du projet à financer, essentiellement dans la représentation, schématisation, explicitation.

Demander aux gens d'expliquer en quelques mots ce qu'est un projet associatif semble les mettre mal à l'aise. Cela paraît être trop large pour être défini simplement. Les salariés et le financeur rencontrés tendent à avoir une vision pratique et opérationnelle du projet associatif, alors que les bénévoles en ont une vision presque exclusivement militante, à l'instar de ce que l'analyse de la presse spécialisée nous a déjà montré.

Il semble donc que deux logiques coexistent (Rousseau, 2004), une gestionnaire et une militante. S'opposent-elles ? Sont-elles complémentaires ? Comment cohabitent-elles ? Sont autant de questions que soulèvent ces entretiens. Ainsi, loin de nous permettre d'identifier une problématique unique, cette étude exploratoire révèle l'existence de nombreuses autres questions.

### 2.3. L'analyse linguistique

Nous avons donc continué à chercher du côté de la linguistique, voir si ces différentes visions étaient présentes dans les acceptions communément admises pour définir le mot « projet », sans évoquer la question associative. Cette étude n'est pas le détour par les langues anciennes ou étrangères comme l'a fait Boutinet et présent au début de ce chapitre, mais se positionne plutôt sur les acceptions françaises et toujours usitées de ce mot.

Pour ce faire, nous avons eu recours à divers dictionnaires<sup>39</sup>. La première occurrence identifiée par le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales remonte à 1470 avec la définition suivante « idée qu'on met en avant, plan proposé pour réaliser cette idée ». Plus tard, en 1529,

---

<sup>39</sup> Petit Robert 2013, Trésor de la Langue Française Informatisée (regroupement d'anciens dictionnaires académiques).

le projet est aussi un « dessin qui représente en plan, coupe, d'un bâtiment à exécuter conformément aux intentions de celui qui fait bâtir, ou l'ensemble d'un édifice d'après un programme donné ». En 1637, la définition évolue sensiblement : « première ébauche, première rédaction destinée à être amendée ». Aujourd'hui, le terme projet comporte quatre acceptions distinctes, dont certaines déjà présentes dans les définitions historiques :

- Ce vers quoi l'homme tend et qui constitue son être véritable ;
- Ce que l'on a l'intention de faire et estimation des moyens nécessaires à sa réalisation ;
- Travail préparatoire, première rédaction ;
- Image d'une situation que l'on pense atteindre.

Pour compléter ces acceptions, nous réalisons une analyse proxémique<sup>40</sup>. Cette analyse nous a permis d'identifier quatre corpus de mots distincts :

- Idée, pensée, désir, but, vision, dessein ;
- Complot, intrigue, combinaison, intention ;
- Programme, planning, organisation ;
- Représentation, image, esquisse, dessin.

Chaque corpus (ensemble de vocables) identifié par le biais de l'analyse proxémique ne fait que confirmer l'existence des quatre acceptions différentes, telles qu'identifiées dans l'étude précédente. Boutinet (1990) définit le projet comme étant un passage du **dessein au dessin**. Ainsi, le projet serait un tout identifiable. Cela nous a permis de définir quatre dimensions au projet, chacune cohérente avec l'acception et le corpus qui lui correspond. Nous avons également défini une temporalité pour chacune de ces dimensions. Ainsi, ce qui a trait au « dessein » est plutôt atemporel, tandis que le « dessin » est d'une temporalité très courte, et entre les deux, des variations. L'ensemble est résumé dans le tableau ci-après :

Acceptions des dictionnaires	Analyse proxémique	Dimension proposée	Temporalités
« Ce vers quoi l'homme tend et qui constitue son être véritable »	<i>idée, pensée, désir, but, vision, dessein</i>	<b>Idéologie</b>	<b>Atemporelle</b> (ou très long terme)
« Ce que l'on a l'intention de faire et estimation des moyens nécessaires à sa réalisation »	<i>complot, intrigue, combinaison, intention</i>	<b>Intention</b>	<b>Long terme</b>

<sup>40</sup> Le site du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales ([www.cnrtl.fr](http://www.cnrtl.fr)) propose un logiciel de proxémie nommé Prox. Il permet de modéliser en 3D des corpus de mots en s'appuyant sur les ressources linguistiques (corpus et dictionnaires) disponibles.

« Travail préparatoire, première rédaction »	programme, planning, organisation	<b>Organisation (action d'organiser)</b>	<b>Moyen terme</b>
« Image d'une situation que l'on pense atteindre »	représentation, image, esquisse, dessin	<b>Concret</b>	<b>Court terme</b>

Tableau 2: Dimensions et temporalités du projet

Si la dimension organisationnelle peut s'apparenter à une logique managériale, et les dimensions idéologiques et intentionnelles à une logique militante, le projet, par son tout identifiable, pourrait alors représenter un espace de rassemblement, de reconnaissance mutuelle et de dialogue de ces deux logiques.

Nous choisissons donc d'étudier l'objet dans sa globalité, sans privilégier une acception à une autre. Ainsi, la mise en évidence des liens qui unissent ces quatre dimensions de leur temporalité permettra ultérieurement de mieux comprendre le fonctionnement du projet associatif.

### 3. L'inscription théorique de cette vision empirique

Nous avons présenté plus tôt une typologie des organisations par rapport à la place accordée au projet. Il en existe dans la littérature qui distingue les types de projets entre eux. Nous recherchons donc s'il en existe qui soit compatible avec une conception multidimensionnelle. Ce retour à la théorie nous permet alors de prolonger la réflexion par une discussion.

#### 3.1. Le retour à la théorie

##### 3.1.1. Des typologies du projet inadaptées

Nous présentons ci-après une synthèse réalisée par Bichon (2017) résumant assez bien les différentes typologies que l'on peut retrouver dans la littérature.

Typologies	Objectif de la typologie	Auteurs
Selon la source d'émergence	Différencier les <b>projets descendants</b> ( <i>top down</i> , assimilés à la stratégie délibérée) et les <b>projets ascendants</b> ( <i>bottom up</i> assimilés à la stratégie émergente)	Lepesant (2011) Mintzberg & Waters (1985)
Selon l'objet du projet	Mettre en évidence l'étendue des <b>domaines de l'organisation</b> mobilisant le projet, en R&D, en	Leroy (1996, 2004, 2007)

	communication, en formation, en management, en ingénierie, etc...	
Selon la dimension (les parties prenantes)	Le terme de « dimension » est ici utilisé pour qualifier d'une part la cible ou la destination du projet, et d'autre part les acteurs qui prennent part à ce projet. Ainsi Bichon distingue les <b>projets internes</b> (finalité et livrables internes + menés par des acteurs internes exclusivement), des <b>projets externes</b> , commandités par un maître d'ouvrage à un maître d'œuvre extérieur.	Leroy (2007)

Tableau 3: Typologies du projet, Bichon (2017)

Chacune de ces typologies permet d'observer le projet selon un angle défini : sa source d'émergence, son objet ou ses parties prenantes. Le projet associatif peut être transversal à chacune de ces typologies, selon les besoins de l'organisation au moment où est formalisé le projet. Ainsi il n'est pas exclusif d'une seule typologie, d'autant qu'aucune d'entre elles n'étudie le projet selon des dimensions à temporalité différente. C'est pourquoi nous nous référons à Boutinet pour visualiser la taxonomie qu'il propose, et voir si et comment pourrait se situer le projet associatif.

### 3.1.2. Apport de la taxonomie de Boutinet : Le projet de référence

En 1990, dans « *Anthropologie du projet* », Boutinet présente sept catégories différentes d'usage du concept. En 1993, dans « *Psychologie des conduites à projet* », il a effectué des regroupements et supprimé certaines catégories pour en obtenir quatre.

Bien que plus ancienne, la taxonomie de 1990 nous semble plus pertinente pour éclairer la polysémie du terme, en particulier par l'existence d'une catégorie qui nous intéresse tout particulièrement : les organisations à projet. À ce propos, Boutinet évoque le projet d'entreprise, comme étant initialement destiné à être expérimental et participatif, ou nommé autrement par lui-même : projet opératoire. « *La gestion par projet au sein d'une entreprise est différente du projet d'entreprise proprement dit. Alors que celle-là reste limitée à un secteur d'activité déterminé, celui-ci se veut global, affectant par le haut l'organisation dans son*

*ensemble* » (*op.cit.* : 120). Cependant, l'organisation moderne étant d'une complexité trop importante, ce projet d'entreprise s'y heurte, « *ce qui fait que le projet d'entreprise qui se voulait expérimental à l'origine, se transforme inévitablement en projet de référence* ». Le projet de référence, lui, est formalisé « *comme une charte de référence qui va inspirer l'action* » (*op.cit.* : 118). Cette charte se base sur des valeurs, des finalités pour lesquelles un consensus a été recherché par l'ensemble des parties prenantes de l'organisation.

Boutinet précise que « *c'est lorsque les finalités ne sont pas sûres, lorsqu'apparaissent des dissensions internes sur leur interprétation, que l'on éprouve le besoin de formaliser un projet, comme garant, justification, légitimation même de l'organisation* » (*op.cit.* : 118). Cela constitue précisément l'un des points de départ de notre réflexion sur le projet associatif. Ce besoin de formalisation comme légitimation semble faire l'objet d'un processus particulier, que nous étudierons plus longuement dans les chapitres suivants.

Ce tableau ci-après résume les usages communs du terme de « projet ». Nous avons tous, à un moment donné, réfléchi à un *projet* d'orientation lorsque nous étions au collège ou au lycée. Les adultes que nous sommes, pensons régulièrement à notre *projet* de carrière, et parfois, à un *projet* de reconversion. Plus tard, nous songerons à un *projet* de retraite. Entre temps, nous aurons une ou plusieurs fois imaginé et/ou réalisé un *projet* de couple, d'enfant, d'achat d'une maison...

<p>A. Situations existentielles à projet (le projet aux différents âges de la vie)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet adolescent d'orientation et d'insertion               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet d'orientation scolaire</li> <li>• Projet d'insertion professionnelle</li> <li>• Projet de vie</li> </ul> </li> <li>- Projet vocationnel de l'adulte               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet personnel</li> <li>• Projet vocationnel d'emploi, de compétence, de mobilité, de reconversion</li> <li>• Projet latéral d'engagement</li> </ul> </li> <li>- Projet de retraite               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet de retraitement</li> <li>• Projet de retrait</li> </ul> </li> <li>- Projet individualisé</li> </ul>
<p>B. Couples en projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet de couple affinitaire</li> <li>- Projet de couple pragmatique</li> <li>- Projet d'accompagnement</li> </ul>
<p>C. Activités à projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet de formation</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet de soin</li> <li>- Projet d'aménagement spatial</li> <li>- Projet de développement</li> <li>- Projet de recherche</li> </ul>
D. Les événements à projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet d'événement</li> <li>- Projet de commémoration</li> <li>- Projet de célébration</li> </ul>
E. Objets à projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet de loi</li> <li>- Projet d'édifice</li> <li>- Projet de dispositif technique</li> </ul>
F. Organisations à projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet de référence (projet éducatif, sanitaire, entrepreneurial...)</li> <li>- Projet expérimental et participatif <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet d'entreprise, d'établissement</li> <li>• Gestion par projet</li> </ul> </li> <li>- Projet hybride (projet d'un parti politique)</li> </ul>
G. Projet de société	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet révolutionnaire</li> <li>- Projet autogestionnaire</li> <li>- Projet alternatif</li> </ul>

Tableau 4: Taxonomie des projets rencontrés dans les situations quotidiennes de l'existence, Boutinet (1990, éd. 2015 : 127)

Concernant l'étude des organisations sans but lucratif de forme associative, nous nous intéressons plus spécifiquement à ce que Boutinet nomme le « projet de référence ». Ce terme regroupe tout ce qui concerne le projet éducatif, sanitaire ou entrepreneurial, en lien uniquement avec les organisations à projet, qui « *considèrent le projet [...] comme une charte de référence qui va inspirer leur action. Cette charte de référence consigne surtout des finalités, des valeurs régulatrices sur lesquelles il doit y avoir un consensus, ou recherche d'un consensus de la part des principaux acteurs composant l'organisation* » (*op.cit.* : 118).

Cette notion de « projet de référence » peut sembler suffisante pour évoquer le projet associatif. Cependant, tel que Boutinet le décrit, il ne peut se mettre en œuvre sans l'appui d'un projet opératoire, il ne se suffit pas à lui-même : « *Faisons toutefois remarquer que si le projet de référence n'est pas accompagné au sein de l'organisation de la mise en place d'un projet opératoire, il reste alors souvent de l'ordre d'un vœu pieux* » (*op.cit.* : 119).

Bien que d'autres auteurs comme Perrichon (2009) proposent plutôt de parler de « *projet humain* », de « *projet existentiel* » ou de « *projet sociétal* », nous choisissons de conserver

l'appellation « projet de référence » qui évoque pour nous deux éléments indispensables pour le définir :

- D'un côté il s'agit de mettre en avant l'aspect collectif de la référence – il faut qu'elle soit commune à l'ensemble des acteurs de l'organisation pour que le projet soit effectivement de référence – et pour lequel la recherche d'un consensus est nécessaire.
- D'un autre côté, la « référence » évoque le passé, le vécu et l'expérience, mais également les valeurs « de référence », les grandes lignes idéologiques qui permettent le rassemblement de plusieurs personnes autour d'un même projet.

### 3.2. La discussion

Nous cherchons ici à synthétiser l'ensemble des éléments empiriques et théoriques développés dans ce chapitre afin de définir le projet associatif, et *a fortiori*, tous les projets humains et sociétaux qu'il nous ait donné de rencontrer quotidiennement dans les organisations à but non lucratif qui « *recourent plus que les autres au projet de référence pour mieux asseoir leur légitimité* » (Boutinet, 1990 : 119), mais pas exclusivement<sup>41</sup>.

Nous allons combiner les apports sur les dimensions du Projet et la vision de Boutinet (3.2.1) et approfondir la question des temporalités afin de définir l'obsolescence du Projet (3.2.2.). Comme nous n'avons pas recensé, dans la littérature gestionnaire, d'éléments évoquant directement une quelconque obsolescence au projet, nous développerons particulièrement cette partie en proposant de recourir au concept de règle (3.2.2.1). Nous montrons ainsi qu'en prenant une certaine direction, la question de l'obsolescence a déjà été évoquée dans la littérature, si l'on considère le projet associatif comme une règle (3.2.2.2) et ce que cette approche soulève comme problématiques (3.2.2.3).

Cependant, avant d'aller plus avant, il est nécessaire de s'arrêter sur le choix du mot « obsolescence » afin de dissiper dès à présent tout malentendu. Etymologiquement, ce mot est emprunté à l'anglais *obsolescence*, lui-même formé sur le participe présent du latin *obsolescere*, qui signifie « obsolète ». Dans notre langue, le mot « obsolescence » est assez récent (milieu du XX<sup>e</sup>). Il existe cependant deux acceptions à nettement différencier afin de comprendre l'usage que nous faisons de ce terme dans ce manuscrit. L'acception la plus connue concerne l'économie : « *Diminution de la valeur d'usage d'un bien de production, due non à l'usure*

---

<sup>41</sup> Nous pensons que ce que nous mettons au jour avec le projet associatif peut tout à fait être étudié sous l'angle du projet politique. Nous viendrons d'ailleurs à questionner une partie de la littérature des sciences politiques sur la question du renouvellement du projet.

*matérielle, mais au progrès technique ou à l'apparition de produits nouveaux* »<sup>42</sup>. C'est l'obsolescence programmée, et c'est l'acceptation la plus répandue actuellement. Cependant, cette acceptation ne concerne que les biens physiques, tangibles. Or cette acceptation n'a pas de sens lorsque l'on évoque un objet intangible. L'acceptation qui est alors à privilégier est celle d'une « *évolution tendant à rendre (quelque chose) périmé* ». C'est avec cette acceptation que Pareto (1917) dit que « *les notions de société primitive et d'archaïsme sont maintenant frappées d'obsolescence* » (éd. Française, 1968 : 446). C'est également cette acceptation que mobilisent Joffre et Loilier (2015) lorsqu'ils parlent de l'incomplétude et de l'obsolescence de la règle. C'est cette acceptation que nous retenons. Notre représentation de l'obsolescence du Projet n'a aucun lien avec celle dite programmée.

### **3.2.1. Du dessein au dessin, les dimensions du Projet (P majuscule)**

Boutinet (1990) explique à quel point le concept de projet est devenu une figure emblématique de notre modernité, et comment cette notion s'est peu à peu imposée à tous les pans de nos activités : du projet personnel à celui d'entreprise, en passant par ceux d'éducation ou d'aménagement, pour n'en citer que quelques-uns. Joffre *et al.* (2006 : 50) placent l'entrée « officielle » du *Project Management* en 1954 à l'occasion du programme de développement des fusées Atlas. S'en est suivi le développement d'outils tels que le PERT<sup>43</sup> par exemple. L'ambition de normaliser le projet semble avoir atteint son paroxysme lorsque le *Project Management Institute* décide « *de certifier le titre de gestionnaire de projet et de proposer un référentiel universel pour le management de projet. [...] Il constitue la base de l'enseignement et de la formation universitaire en management de projet (Ulri et Ulri, 2000). Il n'est pas étonnant qu'une littérature empirique se soit développée à la suite pour identifier les « bonnes pratiques » et les facteurs clés de réussite du management de projet* » (*op.cit.* : 51). Leroy (2007) ajoute que « *le mode projet s'est effectivement institutionnalisé en France* ». Pour Desreumaux (2011), la question du projet est éminemment centrale. Selon lui, les sciences de gestion ont besoin d'un invariant pour théoriser sur son objet : les organisations. Ces dernières étant tellement diversifiées que, selon lui, la figure du projet « *peut jouer un rôle fondamental parce que cela nous ramène à une question clef : pour quoi cela existe ?* »

C'est en ce sens que nous proposons d'élargir ce concept en englobant dans sa définition l'ensemble des projets étudiables. Sa dimension idéologique, résumée sous le vocable

---

<sup>42</sup> [www.cnrt.fr/definition/obsolescence](http://www.cnrt.fr/definition/obsolescence)

<sup>43</sup> *Programm Evaluation and Review Technology*, créé en 1958 par la marine américaine. C'est une méthode de planification qui perfectionne le diagramme de Gantt.



« dessin » proposé par Boutinet, et sa dimension intentionnelle forment à elles deux ce qu’il a nommé le « projet de référence ». Mais, comme il le dit si bien, sans projet opératoire, le projet de référence n’est qu’un vœu pieu. Pour qu’il soit réalisable, il doit donc comporter les autres dimensions, celle organisationnelle (entendue comme l’action d’organiser) et celle concrète, qui correspond à la réalisation effective, concrète du projet. Ces deux dimensions correspondent conjointement au « projet opératoire », ou « organisationnel », pour lequel la littérature sur la gestion de projet, management de projet ou management par projet est si prolifique ces trente dernières années. Schématiquement, la compréhension que nous avons du Projet peut se modéliser ainsi.

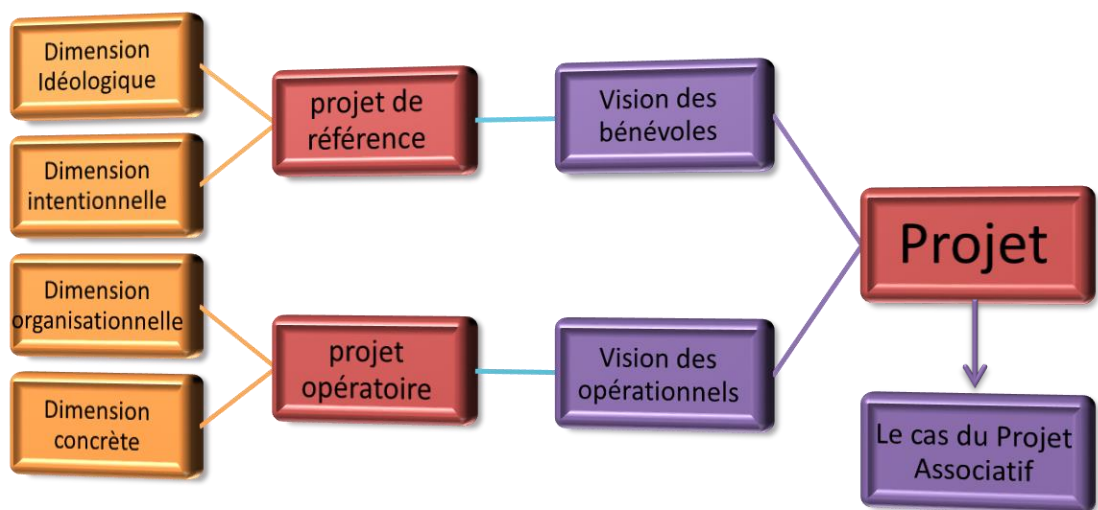


Figure 4 : Une proposition de modélisation du Projet par les dimensions

Ainsi, apparaît une majuscule dans le mot **Projet**, ce dernier étant plus large que le seul projet opérationnel ou le seul projet de référence, car il les réunit tous deux en son sein. La distinction due à la majuscule est comparable à celle que nous faisons entre « homme » et « Homme », où le premier terme comprend une notion de genre que ne comprend pas le second, plus global, évoquant les hommes et les femmes dans un terme généralisant. Le **Projet** n’est pas que le projet et il est nécessaire d’étudier et le tout et les parties. Selon Pascal, repris par Morin (*La Méthode I*, 1977 : 125) et Fortin (2000 : 34-35), « *Je tiens pour impossible de connaître les parties sans connaître le tout, non plus que de connaître le tout sans connaître les parties* » (Pensées, 1669, posthume). C’est pourquoi nous proposons de définir le concept de **Projet** comme le tout d’un ensemble composé du projet de référence et du projet organisationnel, et que nous proposons, dans cette thèse, d’en étudier le tout et les parties.

Empiriquement, ce Projet (P majuscule) correspond plus fondamentalement à la conception dont les acteurs associatifs se représentent, tous ensemble, le projet associatif. Les bénévoles, les fondateurs sont plus concentrés sur le projet de référence, qu'ils nomment projet politique et que notre étude exploratoire a défini comme étant une logique militante, tandis que les salariés, les financeurs, les adhérents sont plus attachés au projet opératoire, que l'on peut nommer indifféremment projet opérationnel, projet organisationnel, voire même programme, correspondant à une logique managériale.

### **3.2.2. Des temporalités à l'obsolescence**

Dans cette section, nous revenons sur les différentes dimensions, et l'importance de leur temporalité propre.

- La dimension idéologique est plutôt atemporelle, ou à très long terme. En effet, ce sont ici les grandes valeurs idéologiques qui sont concernées, ces dernières évoluent certes, mais sur des décennies, voire plus pour certaines, comme par exemple l'idéal démocratique d'une république.
- La dimension intentionnelle est à long terme, sur une ou plusieurs décennies. Cela consiste à répondre à la question « quelle direction prenons-nous ? ». Cela correspond également à une vision stratégique du Projet.
- La dimension organisationnelle est à moyen terme, sur quelques années<sup>44</sup>. Elle consiste à établir une stratégie – mobilisant des moyens (financiers, humains, techniques) et prévoyant des actions – déclinées à partir de la direction choisie. Les contraintes externes et internes peuvent venir modifier cette dimension du Projet au cours de la mise en œuvre.
- La dimension concrète est à court voire très court terme. Il s'agit en fait de la mise en œuvre des actions proposées dans la dimension organisationnelle. Une action peut être achevée, si l'on peut en proposer d'autres à mener qui sont toujours dans la déclinaison de la stratégie (dimension organisationnelle), alors la dimension concrète se renouvelle à chaque nouvelle action à mettre en œuvre.

---

<sup>44</sup> Notons que les consultants spécialisés dans le domaine associatif préconisent de renouveler le projet tous les trois ans. Dans le monde sportif, cette durée correspond aux olympiades, et la durée est plutôt à quatre ans.

Ces différentes dimensions pourraient être comparées à des rouages<sup>45</sup>, dont la taille et la vitesse de rotation sont proportionnelles à la durée du terme. C'est-à-dire avec une grande « roue » dimension idéologique, qui tourne très lentement, et des « roues » plus petites au fur et à mesure que l'on descend dans les temporalités.

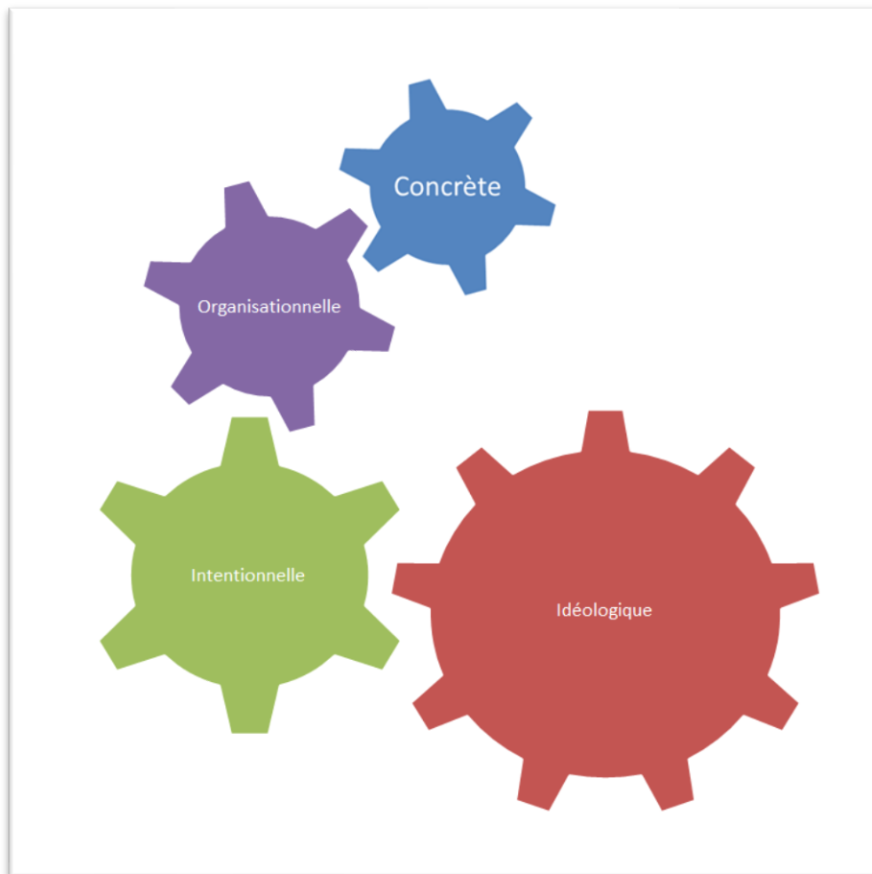


Figure 5: Les dimensions du Projet et leurs temporalités

Lors des entretiens menés au cours de notre étude de cas, il a régulièrement été question de « renouveler le projet ». Nous n'avons pas trouvé de référence à ce phénomène dans la littérature gestionnaire, cette littérature ayant essentiellement étudié le projet organisationnel.

### **Pourquoi donc doit-on renouveler le projet ?**

Nous avons proposé ici une explication à cette question, par l'intermédiaire des dimensions et de leur temporalité propre. Et cette vision met inévitablement en évidence un phénomène – non étudié dans la littérature du projet – son obsolescence. En effet, que se passe-t-il lorsque toutes

---

<sup>45</sup> Nous mobilisons diverses représentations comme des rouages car nous souhaitons mettre l'accent sur la temporalité. Mais ultérieurement, nous serons amenée à utiliser une pyramide, avec à la base la dimension idéologique et au sommet la dimension concrète.

les actions (dim. concrète) définies dans la stratégie (dim. organisationnelle) ont été réalisées ? Est-ce à dire que la stratégie, étant réalisée, n'a plus lieu d'être et doit être renouvelée ? A quel point cette obsolescence impacte-t-elle les dimensions à temporalités plus longues ?

Ce que nous avons observé sur le terrain, ce sont des acteurs proposant de nouveaux projets (opérationnels). Ce peut être par exemple la mise en place d'un événement type conférence mise en place pour servir le projet de référence (idéologique et intentionnelle). Cependant, nos observations empiriques ne vont pas toujours dans ce sens, surtout lorsqu'il s'agit par exemple d'une association qui diversifie ses activités suite à une opportunité soudaine (évolution du contexte socio-économico-politique). Nous reviendrons plus longuement sur les évolutions stratégiques dans la deuxième partie de ce manuscrit.

D'un point de vue théorique, bien que la question de l'obsolescence n'ait pas été traitée dans la littérature gestionnaire, le recours au concept de règle permet un éclairage intéressant que nous proposons de présenter dès maintenant.

#### **a. 3.3.2.1. Le recours au concept de règle**

Selon Joffre *et al.* (2006), la notion de règle n'est pas nouvelle dans le management stratégique, et remonterait à Ansoff (1965) pour qui « *la stratégie est une règle pour prendre des décisions* », point de vue réaffirmé par Eisenhardt et Sull (2001). Romealer (1998 : 76) définit la règle comme un construit social « *les règles sont des spécifications de comportements individuels ou collectifs, réellement vécus ou non et posés comme référence, c'est-à-dire considérées dans les croyances et/ou les communications comme obligatoires, conseillés ou interdits* ».

Joffre *et al.* (2006 : 147) résument leur revue de littérature en exposant les principales fonctions attribuées aux règles : elle est un outil de coercition ; un usage, une coutume, une habitude, une convention ; un guide pour l'action ; un dispositif cognitif ; un principe moral, une éthique ; un schéma logique ; un outil de coordination ; un rythme ; un outil de sécurisation des anticipations et des transactions. La dimension habilitante (*guide*) de ces caractéristiques semble dominer la dimension contraignante (*coercition*).

Ces auteurs mettent en exergue une différence singulière entre ce qu'ils nomment les micro-règles et les macro-règles. Les premières permettent de « *coordonner activités et acteurs au sein de l'entreprise en accélérant la prise de décision et la réactivité entrepreneuriale* ». Les secondes se situent à un niveau supérieur : les organisations au sein d'un même champ

organisationnel tendent à partager et consolider leurs représentations communes, modelant le comportement des acteurs. « *Progressivement l'environnement des entreprises va devenir un espace régi par un ensemble de coutumes, de codes de bonnes conduites, de normes professionnelles, que nous proposons de regrouper sous l'appellation générique de « macro-règles » » (Joffre et al., 2006).*

#### ***b. 3.3.2.2. Le projet associatif vu comme une règle***

Une communauté de chercheurs considère le projet comme une règle. Déjà Reynaud (1997) le définit comme étant « *un principe organisateur, qui peut prendre la forme d'une injonction ou d'une interdiction, mais qui est le plus souvent « un guide d'action, un étalon qui permet de porter un jugement, un modèle qui oriente l'action » » (cité par Eynaud, 2015).* On retrouve dans cette citation la dimension contraignante (injonction, interdiction), mais surtout une dimension habilitante (guide d'action) à la notion de projet.

Pour Aurégan et al. (2007), le concept de règles est l'une des trois idées clés de la Project-Based View (PBV), avec l'anticipation et les compétences.

Dans le domaine associatif, Joffre et Loilier (2015) considèrent le projet associatif comme un ensemble de micro-règles. Cependant, ils n'écartent pas l'idée qu'il soit issu d'une recommandation du champ organisationnel, autrement dit une macro-règle. Ces auteurs indiquent qu'il s'agit, pour l'association étudiée « *de se conformer aux pratiques du secteur qui valorisent largement l'élaboration d'un projet associatif à ce moment précis de son évolution* »<sup>46</sup>. Nous pensons donc que la notion même de « projet associatif » est avant tout une macro-règle, applicable à l'ensemble des organisations associatives. Le développement de formations délivrées par les Centres de Ressources et d'Information pour les Bénévoles (CRIB) en est un exemple, où le PA fait partie de la multitude des thèmes abordés dans ces formations. La récente profusion d'articles sur le projet associatif dans les revues de praticiens confirme également ce constat<sup>47</sup>. De ce point de vue, et en accord avec les définitions proposées sur les règles, il semblerait que cette macro-règle mette surtout l'accent sur le dispositif cognitif, l'usage ou la coutume et le principe moral.

---

<sup>46</sup> Section 57 sur le document consulté en ligne : <https://journals.openedition.org/fcs/1650#quotation>

<sup>47</sup> Se référer à l'introduction de cette thèse

Dire que le projet associatif (en général) est une macro-règle répandue dans le champ associatif soulève la question de l'appropriation de cette règle commune en une règle spécifique à l'association particulière.

*c. 3.3.3.3. Quelques problématiques soulevées par l'approche du projet par les règles*

Cet éclairage théorique par les règles nous permet de soulever deux problématiques importantes pour le projet associatif. D'une part, si le PA est une macro-règle, une référence, un code de bonne conduite, nous nous interrogeons sur la capacité des associations à s'approprier cette règle pour en faire une micro-règle, avec des représentations plus organisationnelles et moins « théoriques », et à la mettre en œuvre. Les acteurs associatifs semblent savoir ce que *doit être* un projet associatif, mais ils peinent à concevoir *leur* propre projet associatif, d'où le développement croissant des accompagnements individuels proposés dans le cadre du DLA (Dispositif Local d'Accompagnement). D'autre part, en prenant appui sur le recensement des fondements de l'incomplétude des règles proposés par Koenig et Courvalin (2001), nous allons dans le sens de Joffre et Loilier (2015) : « *La règle évolue en tenant compte des pratiques passées et actuelles, soulignant son incomplétude et son obsolescence (elle n'est plus « adaptée à la situation ») et d'une anticipation d'un futur projeté nécessitant lui aussi une actualisation de la règle* ».

Cette revue de littérature nous permet de mettre en évidence que le Projet associatif, s'il peut être considéré comme une règle, doit être actualisé lorsqu'il n'est plus adapté à la situation. De ce fait, s'il doit être actualisé, c'est qu'il est, **par nature, potentiellement obsolète**.

**L'essentiel 2: L'apport théorique du concept de règle sur l'obsolescence du projet**

Nous allons nous arrêter quelques instants sur une question de vocabulaire. Le verbe « actualiser » signifie *rendre actuel, faire passer de l'état virtuel à l'état réel*. Or ce qui nous gêne dans l'utilisation de ce verbe, c'est que la règle, elle existe, elle n'est pas virtuelle. Si elle doit être actualisée, ce n'est pas pour la « rendre réelle ».

Nous préférons donc, à partir de maintenant, parler de *renouvellement*. En effet, le verbe renouveler, évoque plus aisément l'idée d'une renaissance, si l'on regarde l'histoire des usages<sup>48</sup> de ce verbe. Ainsi, au XII<sup>e</sup> siècle, renouveler signifiait « *faire renaître, donner une vigueur nouvelle* ». Un siècle plus tard, il s'agissait de « *remettre à neuf, donner un aspect*

<sup>48</sup> Source [www.cnrtl.fr/etymologie/renouveler](http://www.cnrtl.fr/etymologie/renouveler)

nouveau ». En 1860, il prenait le sens de « *faire des choses nouvelles, trouver une nouvelle inspiration* ». La synonymie de ce verbe est riche : *changer, transformer, ranimer, refaire, modifier, réformer, révolutionner, etc...*

Le verbe « renouveler » et ses synonymes impliquent donc des modifications d'ampleur plus ou moins importantes en fonction de synonyme employé, et permet une compréhension de l'obsolescence plus adaptée que ne le permet le verbe « actualiser ».

### L'essentiel 3: Le choix du mot "renouveler" plutôt qu'"actualiser" »

#### 3.2.3. La question de l'obsolescence dans la littérature

Nos recherches dans la littérature gestionnaire autour des mots-clés « projet obsolète », « renouvellement du projet » ou « obsolescence du projet » se sont avérées infructueuses. En revanche, nous avons repéré quelques occurrences en sciences politiques, en géographie ou en santé publique.

Extrait	Référence	Discipline
« Cette durée de vie <sup>49</sup> , si l'on s'inspire des travaux sur la notion de cycle de vie (Vernon, 1996), peut être décomposée en trois temps (Rogers, 1962) auxquels sont associables quatre étapes de socialisation. Ces trois temps correspondent à l'incubation du projet : 1) à son développement et à sa maturation ; 2) à la mise en obsolescence du projet équivalent à une perte de sa pertinence économique ou sociale et 3) à ces temps se greffent aussi des étapes de socialisation de l'idée (Mendras et Forsé, 1983) »	FONTAN J.-M., (2011 : 24)	Géographie
« Depuis le milieu des années 70, la crise du populisme et l'intense processus de modernisation autoritaire ont fait émerger l'articulation culture-marché et une croissance de la production culturelle de masse. Les signes d'obsolescence du projet « moderne » datant des années 20-30 devenaient de plus en plus évidents. »	MESSEDER PEREIRA C.-A. (1990 : 17)	Politique
« Ainsi, si l'on considère que le projet personnalisé est la traduction opérationnelle du projet global, le frein à sa mise en place peut en partie s'expliquer par l'obsolescence du projet d'établissement actuel, mais pas uniquement. »	NAGELS (2010 : 30)	Santé publique
« Nous pourrions analyser cela comme une étape nécessaire afin de remplacer le projet obsolète de politique de communication	MORRIS N. et SCHLESINGER P. R., (2003 : 65)	Politique

<sup>49</sup> A propos du processus d'innovation

<i>nationale qui est débordé par les nouvelles relations internationales de communication. »</i>		
<i>« Depuis cinq ans, l'AAVA tente de sortir de différentes crises : financière, de gestion des ressources humaines, du sens de l'action, de l'obsolescence du projet de service. L'atelier accueille depuis plusieurs années un public mixte (pas seulement des personnes concernées par la prostitution), ce qui d'une certaine façon le met dans une position ambiguë et décalée par rapport aux deux autres établissements. »</i>	SECCO V. (2010 : 46)	Santé publique
<i>« Le discours souverainiste renouvelé devrait en conséquence être recentré sur les prérogatives et la pérennité de l'Etat-nation. Loin de provoquer l'obsolescence du projet de souveraineté, la mondialisation exige d'abord que le Québec se donne les moyens de faire entendre sa voix dans les grands forums internationaux. »</i>	BOURQUE M. (2002 : 485)	Politique

Tableau 5: L'obsolescence du projet dans les autres littératures (politique, géographie, territoire)

Nous constatons que ces auteurs ont accolé ces deux mots sans justification particulière, comme s'il était entendu et naturel qu'un projet soit obsolète, comme si c'était dans sa nature. Le recours au concept de règle nous montre que c'est effectivement le cas. Notons que sur ces documents, le mot « obsolescence » ou « obsolète » à propos du projet n'a été utilisé qu'une seule fois.

Ainsi, cette question mérite d'être approfondie et surtout qu'on en aperçoive les contours. À quoi voit-on qu'un Projet est obsolète ? Quels sont les enjeux de son renouvellement ?

Avant de répondre à cette seconde question, étudiée dans les prochaines parties de cette thèse, nous allons tenter de répondre à la première grâce à l'étude de cas.



## Conclusion

La question du *renouvellement du projet* est centrale dans les associations rencontrées au cours de nos différents travaux. Cependant, et à notre connaissance, cela n'a pas été conceptualisé. Le modèle que nous proposons dans ce travail peut permettre de poser une base conceptuelle à des études ultérieures.

### **Notre premier résultat consiste à considérer le Projet comme étant multidimensionnel.**

Cette conceptualisation du Projet trouve échos dans les données secondaires étudiées, à savoir plusieurs articles de presse spécialisée. Par exemple dans le n°319 de Juris'Associations (15 mai 2005), un professeur et président d'association de cardiologie définit le Projet Associatif comme permettant « *d'articuler les niveaux politique, stratégique et technique. [...] C'est par cette articulation qu'émergeront des orientations concrètes à caractère opératoire et technique* ». Nous retrouvons, agencées de manière sensiblement différente nos quatre dimensions, ou les deux catégories proposées par Boutinet (1990), à savoir le projet de référence et le projet opératoire. Concevoir le Projet comme étant multidimensionnel peut alors permettre de comprendre comment des acteurs associatifs peuvent, lorsque le PA n'est pas lisible par exemple, se retrouver en situation d'incompréhension mutuelle. En effet, chacun voyant le Projet par son prisme d'activité, les attentes de chacun peuvent différer, voire entrer en contradiction les unes avec les autres. Le bénévole<sup>50</sup> mettra l'accent sur la dimension idéologique ou politique en mobilisant des mots comme « vision », « valeurs » ; le directeur verra le Projet comme un plan stratégique<sup>51</sup> à décliner en objectifs à court et moyen terme. L'adhérent ou le partenaire public focaliseront probablement plus leur regard sur les actions qui en découlent, à bénéficier (l'adhérent) ou à financer (le partenaire). Quoi qu'il en soit, cette diversité de représentations pourrait conduire à des attentes différentes, donnant potentiellement naissance à des situations conflictuelles lorsque ces attentes divergent. Ce peut être, par exemple, le cas d'un choix à effectuer sur la continuité ou l'arrêt d'une action, que certains jugeront déficitaire, mais qui, au regard du Projet, constitue une action centrale, nécessitant de perdurer.

### **Notre second résultat, qui est la conséquence du premier est de considérer le Projet**

**comme étant obsolète.** Nous trouvons également dans la presse spécialisée des articles qui vont dans ce sens, ou plutôt dans le sens de son corollaire : la nécessité de le renouveler, de le réactualiser. Un auteur de la revue Juris'Associations (un consultant et formateur en

---

<sup>50</sup> Juris'association n°435 du 15 mars 2011, p.43. Un bénévole définit le PA en ces termes.

<sup>51</sup> Juris'association n°421 du 15 juin 2010, p.50. « *Projet associatif et plan stratégique sont synonymes* »

management associatif) l'évoque régulièrement dans ses articles. Parmi eux, un article intitulé « *Comment un projet associatif peut-il renaître de ses cendres ?* » (n°497, 15 avril 2014, p.46) met clairement en évidence la nécessité de renouveler tout ou partie du Projet. « *Il est utile de revisiter régulièrement ces notions : la vision peut changer, comme la société se transforme, comme les connaissances évoluent* ». Toujours dans la même revue, une vice-présidente du Mouvement Associatif (n°513, 15 février 2015, p.20) précise : « *Le projet associatif est donc formalisé mais non figé. L'élaboration ou la révision d'un projet associatif sont les produits d'une véritable réflexion stratégique, au point de constituer une réelle boussole pour toutes les parties prenantes* ». La question de la réactualisation ou du renouvellement du Projet Associatif semble donc, pour les acteurs, éminemment centrale. Mais cela n'est pas sans soulever certaines problématiques que l'on retrouve à différents niveaux dans les associations, en particulier celui de la gouvernance. Bordes & Dansac (2013 : 5) évoquent l'association idéale, celle qui « *arrive à se renouveler sans difficulté tant au niveau de son projet [...] qu'au niveau de ses bénévoles* ». Basé sur une étude qualitative lors de plusieurs cafés participatifs, les acteurs ont posé comme « *nécessité le fait que le projet soit évaluable, de manière à pouvoir évoluer, se renouveler. Le questionner régulièrement permet d'en garder le sens, les valeurs* ». C'est justement le sens de l'action collective qui est possiblement problématique dans certaines associations.

La conceptualisation du Projet que nous avons ici proposée fait écho à ce que les chercheurs de terrain peuvent observer, et peut servir de base théorique à des recherches ultérieures, sur la problématique du renouvellement du Projet, sur celle du renouvellement de la gouvernance ou encore sur celle du sens de l'action collective.



CHAPITRE 2  
DE L'ÉPISTEMOLOGIE À LA  
MÉTHODOLOGIE

## Table des matières

<b>1. Du positionnement épistémologique au cas d'étude.</b>	<b>69</b>
1.1. <i>Des épistémologie(s)...</i>	69
1.2. <i>... A la nécessité de faire un choix</i>	73
<b>2. Méthodologie générale</b>	<b>77</b>
2.1. <i>De la méthodologie qualitative...</i>	77
2.1.1. Recours à un cas unique	78
2.1.2. Place et rôle du chercheur durant l'étude de cas.	80
2.1.3. Choix du cas d'étude.	81
2.1.4. Etudier le projet dans son contexte : l'organisation associative.	82
2.2. <i>Présentation du terrain : la Ligue de l'Enseignement du Loir et Cher.</i>	83
2.2.1. L'histoire de la Ligue Nationale.	83
2.2.2. Chiffres et fonctionnement.	84
2.2.3. Les domaines d'actions de la Ligue (nationale).	84
2.2.4. La Ligue du Loir et Cher, notre cas d'étude.	87
2.3. <i>Deux méthodes qualitatives mobilisées conjointement.</i>	88
2.3.1. Le traitement des données issues des entretiens	91
2.3.2. L'étude historique du cas d'étude : Monographie.	98
2.3.3. De la monographie à un pré-modèle de compréhension du phénomène étudié.	100

## Introduction au chapitre 2

*« S'il ne nous est pas possible de faire le tour d'une question, d'en dénombrer les mille et un aspects, autant convenir d'une approche interprétative, pudique et non exhaustive. La modestie fera aussi partie de la connaissance ».* Bernard DE HENNIN, 1993 : 239.

Au cours de l'introduction générale, nous avons évoqué l'existence de réflexions d'ordre épistémologique et méthodologique. Ce chapitre s'attarde d'une part aux choix épistémologiques effectués durant ce travail, et d'autre part à la méthodologie générale mise en œuvre, chemin faisant. Il s'agit de la reconstitution *a posteriori* d'une réflexion longitudinale, délestée de ses errements et de ces questionnements afin d'en livrer l'essence même.

### 1. Du positionnement épistémologique au cas d'étude

#### 1.1. Des épistémologie(s)...

En guise d'introduction à cette sous-partie, nous citerons Rappin (2008 : 18-19) qui présente le constat que peut faire un doctorant au début de sa recherche :

*« Nous observons alors, avec toute la naïveté et l'innocence de notre situation que nous avons le choix entre trois épistémologies clairement distinguées : le positivisme, l'interprétativisme, le constructivisme. [...]. Ce jeune étudiant naïf, dans la peau duquel nous nous sommes placés, constate qu'il existe non seulement des épistémologies rivales, mais aussi une sociologie des épistémologies. [...] Notre étudiant, qui, petit à petit, perd son innocence originelle, se rend compte que les rivalités n'existent pas seulement entre les épistémologies, mais aussi entre les épistémologues ! Le conflit d'idées se déplace et devient un conflit de personnes [...]. Le jeune étudiant découvre que l'épistémologie, en sciences de gestion, ouvre des problématiques qui dépassent de loin le seul cadre des théories de la connaissance. »*

Notre objectif n'est pas d'entrer dans ces débats, encore moins de les nourrir. Le paradoxe est relativement simple cependant. L'épistémologie, entendue comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (Piaget, 1967 : 6) est une discipline de la philosophie. Et la philosophie n'est pas la science dans laquelle s'inscrit cette thèse. Cependant, comment peut-on envisager de réaliser un travail de recherche sans posture épistémologique ? Ce serait comme

de choisir un chemin (méthodologie) qui permettrait d'arriver quelque part (résultats de la recherche) sans savoir d'où on part (postulats épistémologiques).

La réflexion épistémologique peut se déployer sur quatre dimensions (Allard-Poesi et Perret, 2014) : une dimension ontologique (quelle est la nature de la réalité à connaître), une dimension épistémique (quelle est la nature de la connaissance produite), une dimension méthodologique (de quelle manière la connaissance est-elle produite et justifiée), et une dimension axiologique (quelles sont les valeurs portées par la connaissance, en particulier sur ses effets). En tant qu'apprentis chercheurs, avant même d'être doctorants, il nous a été enseigné les différentes épistémologies et leurs fondements, en commençant par le désormais « traditionnel » tableau de Perret et Séville (2003 : 14-15) :

<i>Tradition philosophique</i>	<b>Le positivisme</b>	<b>La phénoménologie</b>	
	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
<i>Quel est le statut de la connaissance ?</i>	Hypothèse réaliste. Il existe une essence propre à l'objet de la connaissance.	Hypothèse relativiste. L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
<i>La nature de la « réalité »</i>	Indépendance du sujet et de l'objet. Hypothèse déterministe, le monde est fait de nécessité	Dépendance du sujet et de l'objet. Hypothèse intentionnaliste. Le monde est fait de possibilités	
<i>Comment la connaissance est-elle engendrée ?</i>	La découverte. Recherches formulées en termes de « pour quelles causes... »	L'interprétation. Recherches formulées en termes de « pour quelles motivations les acteurs... »	La construction. Recherches formulées en termes de « pour quelles finalités... »
<i>Le chemin de la connaissance scientifique</i>	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction
<i>Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité</i>	Vérificabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Tableau 6: Les positions épistémologiques en recherche en gestion, Perret et Séville, 2003 : 14

S'agissant de faire un choix, l'exercice s'avère rapidement difficile. En premier lieu parce qu'il nécessite d'être justifié. Choisit-on la posture positiviste si l'on considère qu'il existe une essence propre à l'objet de la connaissance ? A-t-on seulement, à ce moment-là de la recherche,

définit clairement quel était l'objet de la connaissance ? En tant qu'apprentis chercheurs en science de gestion, avons-nous les outils pour comprendre cette discipline de la philosophie ? Nous pensons que ce n'est pas parce que nous ne sommes pas philosophes que nous n'avons pas la possibilité de nous interroger sur la nature de notre objet de recherche et sur la nature de la connaissance que nous pensons produire.

Quel est donc l'intérêt de nous faire « choisir » une posture épistémologique ? Serait-ce pour permettre de justifier le choix de telle méthodologie ? Ne nous y trompons pas, sur les nombreuses thèses que nous avons été amenée à lire et à l'instar de Charreire et Huault (2001), il a été fréquent de constater que le docteur justifie son positionnement épistémologique par la méthode qu'il a choisie, permettant de mettre en avant l'*adéquation* d'une démarche méthodologique et d'un ancrage épistémologique, une manière finalement d'occulter la question. Le design se construit, dans ces cas-là, de manière cohérente, chaque élément étant cohérent avec les autres. Mais la question du point de départ subsiste toujours...

Il existe, depuis le tableau précédent (2003) résumant les trois grands paradigmes épistémologiques, de plus en plus de tableaux récapitulatifs des différentes épistémologies se développant en sciences de gestion. Ces différentes synthèses que l'on trouve dans différents ouvrages méthodologiques montrent l'évolution des paradigmes, ainsi que leur multiplication. À titre d'exemple, nous pouvons citer la synthèse proposée par Avenier et Gavard-Perret (2012), qui présente cinq paradigmes épistémologiques :

	<b>P.E. réaliste scientifique (Hunt, 1990, 1991, 1992, 1994, 2008 ; Bunge, 1993)</b>	<b>P.E. réaliste critique (PERC) (Bhaskar, 1998)</b>	<b>P.E. constructiviste pragmatiste (PECP) (von Glaserfeld, 1998, 2001 ; Le Moigne, 1995, 2001)</b>	<b>P.E. interprétativiste (Heidegger, 1962 ; Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006)</b>	<b>P.E. constructiviste au sens de Guba et Lincoln (PECGL) (Guba et Lincoln, 1989, 1998)</b>
<b>Hypothèses d'ordre ontologique</b>	Il existe un réel en soi (LE réel) indépendant de ce qui est perçu et des représentations qu'on peut en avoir.	Il existe un réel en soi indépendant de, et antérieur à l'attention que peut lui porter un humain qui l'observe. Le réel est organisé en trois domaines stratifiés : le réel profond, le réel actualisé et le réel empirique.	Aucune hypothèse fondatrice. Il existe des flux d'expériences humaines.	L'activité humaine est structurée ( <i>patterned</i> ). La signification consensuellement par des sujets à une situation à laquelle ils participent est considérée comme la réalité objective de cette situation.	Le réel est relatif : il existe de multiples réalités socialement construites, qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles, causales ou d'autre sortes.



<b>Hypothèses d'ordre épistémologique</b>	Le réel (en soit) n'est pas forcément connaissable (faillibilité possible des dispositifs de mesure)	Le réel profond n'est pas observable. L'explication scientifique consiste à imaginer le fonctionnement des mécanismes (MG) qui sont à l'origine des événements perçus.	Est connaissable l'expérience humaine active. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie, lequel peut néanmoins exister indépendamment du chercheur qui l'étudie. L'intention de connaître influence l'expérience que l'on a de ce que l'on étudie.	Est connaissable l'expérience humaine active. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie. L'intention du sujet connaissant influence son expérience vécue de ce qu'il étudie	Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie
<b>But de la connaissance</b>	Connaître et expliquer des phénomènes observables ( <i>via</i> éventuellement des concepts inobservables). Conception représentationnelle de la connaissance. Enoncés sous forme réfutable.	Mettre au jour les mécanismes générateurs et leurs modes d'activation. Conception représentationnelle des mécanismes générateurs	Construire de l'intelligibilité dans le flux de l'expérience à fin d'action intentionnelle. Conception pragmatique de la connaissance.	Comprendre les processus d'interprétation, de construction de sens, de communication et d'engagement dans les situations. Conception pragmatique de la connaissance.	Comprendre les constructions de sens impliquées dans le phénomène étudié. Conception pragmatique de la connaissance
<b>Modes de justification spécifiques</b>	Neutralité. Objectivité. Justification de la validité externe et de la validité interne. Tests statistiques d'hypothèses. Réplication.	Pouvoir explicatif des MG identifiés. Justification de la validité des MG <i>via</i> des mises à l'épreuve successives dans des recherches quantitatives ou qualitatives.	Adaptation fonctionnelle et viabilité de la connaissance pour agir intentionnellement. Justification de la validité des connaissances génériques <i>via</i> des mises à l'épreuve dans l'action (recherches qualitatives)	Méthodes herméneutiques et ethnographiques. Justification des validités communicationnelle, pragmatique et transgressive.	Méthodes herméneutiques mobilisées de manière dialectique. Fiabilité ( <i>trustworthiness</i> ) et authenticité. Pas de généralisation.

Tableau 7: les cinq paradigmes épistémologique, Avenier et Gavard-Perret (2012)

Cette vision des épistémologies en sciences de gestion semble plus large, et dépasse la traditionnelle confrontation entre les positivistes et les phénoménologistes. Selon ce tableau, les deux premiers paradigmes sont issus du positivisme, et les trois suivants, du constructivisme. Cependant, les hypothèses ontologiques diffèrent. Par exemple, le « réaliste critique » considère

que le réel est organisé en trois domaines stratifiés, tandis que le réaliste scientifique (c.à.d. positiviste) considère l'existence d'un seul réel : LE réel. Les constructivistes pragmatiques (ou radicaux) ne nient pas l'existence d'un réel, ni ne le confirment d'ailleurs, ils partent du principe qu'il n'est pas accessible autrement que par les flux d'expériences humaines.

Quoi qu'il en soit, cette synthèse, ou la précédente, sont des représentations de leur compréhension des paradigmes épistémologiques. Si l'on prend l'ouvrage de David, Hatchuel et Laufer (2012), la distinction entre ces différents paradigmes est nettement plus synthétique : il y a les positivistes et il y a les constructivistes, ces derniers étant regroupés dans une « *galaxie constructiviste* » (*op.cit.* : 125), idée empruntée à Girot-Séville et Perret (1999). Leur réflexion ne porte pas tant sur les fondements ontologiques de ces paradigmes, mais s'attarde plus sur les formes de production scientifique : une boucle réursive abduction, déduction, induction (David, 2012). Cette préoccupation de David porte plus sur la dimension méthodologique de l'épistémologie que sur les dimensions ontologique et épistémique.

## 1.2. ... À la nécessité de faire un choix

Ce travail de thèse a débuté en s'interrogeant sur la notion de projet associatif. Ensuite, l'objet de la recherche s'est peu à peu précisé. La première dimension, ou question qui définit l'épistémologie est de savoir quelle est la nature de la réalité à connaître. Et à partir de cette question, deux ensembles de paradigmes apparaissent, les premiers, positivistes, considérant qu'il existe une essence propre à tout objet, et les seconds, phénoménologistes, qui considèrent qu'on ne peut pas l'atteindre, voire même qu'elle n'existe pas. Cette question, avant toutes les autres, nous semble fondamentale. Il s'agit donc, nous semble-t-il, d'y apporter une réponse que l'on considèrera comme un postulat, c'est-à-dire une *proposition que l'on ne peut démontrer et qui ne saurait être mise en doute*.

Nous choisissons de considérer, comme postulat, que notre « objet »<sup>52</sup>, le projet associatif, est une construction sociale. Bien que l'étude de la construction sociale ait été étudiée par différents courants épistémologiques et ne relève pas, *par définition*, de l'épistémologie constructiviste (Rouleau, 2011 ; Charreire et Huault, 2001), la conception que nous en avons n'est pas compatible avec les fondements du courant de pensée positiviste qui considère que la réalité est objective en soi. Nous pensons qu'elle est construite, « *qu'elle a une histoire et que son mode d'existence actuel en est fortement tributaire* » (Keucheyan, 2007 : 47). Les pères de ce courant

---

<sup>52</sup> Ayerbe et Missonier (2007) emploient plutôt le terme de « phénomène » pour définir l'objet de recherche dans les postures constructivistes.

de pensée, la construction sociale sont Berger et Luckmann (1966) avec leur ouvrage intitulé *The Social Construction of Reality*. Ce point de vue n'est pas considéré comme une « *théorie en soi applicable à l'organisation ou à tout autre objet* » (Rouleau, 2011 : 162), mais plutôt une nouvelle manière d'envisager la nature de la science et de la réalité. Cette conception de la construction sociale va participer à l'essor des épistémologies constructivistes dont Piaget (1967) est considéré comme l'un des pères (Le Moigne, 2010), et que nous allons approfondir à présent.

Le Moigne (1990) utilise un exemple précis pour expliciter le positionnement du positivisme sur la notion de *réel*. Ainsi, il explique que A. Comte, père incontesté du positivisme « *n'avait pas voulu intégrer la psychologie dans son tableau synoptique des sciences en 1828 (arguant de ce qu'une telle discipline n'avait pas d'objet réel)* » (*op.cit.* : 86), mais qu'il encouragea la fondation de la Société Française de Phrénologie<sup>53</sup> en 1828. Cet exemple argumente l'idée par laquelle les sciences se construisent sur la représentation que les scientifiques se font eux-mêmes des sciences. Ainsi, Comte, ne reconnaissant pas l'objet d'étude de la psychologie comme *réel*, refusa de l'intégrer au nombre des disciplines scientifiques. En revanche, il accorda de l'importance à une *nouvelle science* comme la phrénologie parce qu'il reconnaît que l'objet d'étude est *réel*, alors même que cette « science » sera qualifiée ultérieurement de pseudoscience.

Ceci nous amène à évoquer les fondements des épistémologies constructivistes, dénombrée à cinq selon par Le Moigne (1990).

En premier lieu, le principe de représentabilité implique de considérer la réalité comme étant « *l'organisation de nos représentations d'un monde constitué par nos expériences (nos modèles du monde)* » (*op.cit.* : 105-106), et non comme une réalité ontologique objective. Il utilise pour expliciter ce principe la métaphore suivante : « *Ainsi, la clé qui ouvre la serrure : elle nous convient puisqu'elle s'accorde avec notre expérience de la serrure. Mais elle ne nous dit rien sur la réalité de la cette serrure elle-même, pas même que cette clé soit LA seule bonne clé, et moins encore la vraie clé* ».

---

<sup>53</sup> La phrénologie fut pendant la 1<sup>ère</sup> moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle considérée comme une discipline scientifique, jusqu'à ce qu'elle soit finalement qualifiée de pseudoscience, pour disparaître en 1848. Cette « science » avait pour vocation d'établir des correspondances entre la forme du crâne (bosses) et les penchants, talents, instincts et prédispositions morales des hommes. C'est ce qui a donné naissance à la théorie du criminel né.

Le principe de l'univers construit est le second qu'il énonce. Piaget (1937) explique que « *l'intelligence organise le monde en s'organisant elle-même* ». Le postulat posé est celui de la téléologie des représentations du monde, c'est-à-dire l'intention de représenter.

Le troisième principe consiste en celui de projectivité ou d'interaction sujet-objet. Ce principe est directement lié à celui de représentabilité. En effet, « *la connaissance de la réalité n'ayant pas d'autre réalité que la représentation que s'en construit un sujet, l'interaction « image de l'objet et sujet » est précisément constitutive de la construction de la connaissance* » (Le Moigne, 1990 : 108). Il n'est donc pas possible d'attribuer une quelconque indépendance au chercheur, considérant qu'il n'agit pas sur la réalité observée. Au contraire, les constructivistes, du fait de ce principe de projectivité s'incluent dans l'objet de la recherche, devenant un *sujet connaissant*. Morin, fonde par exemple le paradigme de la complexité sur « *la reconnaissance du rôle premier du sujet connaissant dans l'acte de construction de la connaissance* » (Le Moigne, 2010 : 103). Ce paradigme, « *entendu comme une organisation de la connaissance active et perçue dans sa complexité* » (*op.cit.* : 104) va contester la valeur de l'objectivité du découpage des connaissances scientifiques. L'hypothèse retenue dans ce paradigme est la boucle de récursivité du sujet concepteur et de l'objet conçu : « *la connaissance est l'action de construire la connaissance. Il ne s'agit plus de « faire le tour », « parler en connaissance de cause », « procéder par ordre » ; l'observateur est lui-même engagé dans le processus de connaître. La connaissance est le produit d'une interaction* » (De Hennin, 1993 : 238). La recherche de la complexité suppose le passage par le *simple* et non pas le *simplifié* : c'est une « *union de la simplification et de la complexité* » (Morin, 1980 : 389).

En quatrième principe, Le Moigne propose celui de l'argumentation générale ou de la « nouvelle rhétorique ». Il s'agit, dans ce principe, de postuler que « *nous appréhendons intelligemment nos expériences par l'exercice de notre raison* » (*op.cit.* : 109). Il s'agit donc de mettre en avant les pratiques de l'argumentation, permettant de produire des solutions raisonnées. Ainsi, les critères d'intelligibilité et de reproductibilité constituent des « *repères au moins aussi acceptables que celui du respect formel des normes du syllogisme* » (*op.cit.* : 110), qui a enfermé le positivisme dans cette axiomatique dit aristotélien. Le constructivisme n'a pas vocation à s'enfermer dans une axiomatique donnée une fois pour toutes, mais d'expliquer la nécessité de définir les axiomes sur lesquels l'épistémologie constructiviste fonde ses méthodes de raisonnement et d'argumentation. Autrement dit, il revient au chercheur ancré dans cette posture épistémologique d'explicitier ses méthodes de raisonnement, là où, pour un

positiviste, le raisonnement par syllogisme de la méthode dite de la logique déductive « va de soi ».

Le « principe d'action intelligente » constitue le cinquième principe et a été formulé par Newell et Simon (1976). Le concept d'action intelligente « *décrit l'invention ou l'élaboration, par toutes les formes de raisonnement (descriptible a posteriori), d'une action (ou plus correctement d'une stratégie d'action) proposant une correspondance « adéquate » ou « convenable » entre une situation perçue et un projet conçu par le système au comportement duquel on s'intéresse* » (Newell et Simon, 1976, cités par Le Moigne, 1990 : 113). Là encore il s'agit de s'éloigner de la logique disjonctive d'Aristote, pour produire plutôt des « *raisonnements plausibles, faisant appel à une rationalité procédurale [...]. Du coup, le critère de la connaissance est l'enseignabilité, c'est-à-dire l'intelligibilité et la reproductibilité des modèles proposés* » (Rappin, 2008 : 33).

Nous avons fait le choix de souscrire à ces cinq principes, parce qu'ils sont cohérents avec notre conception de la recherche. Ce choix s'est fait de manière intuitive en début de thèse, et s'est confirmé au long de ce travail. Giordano et Jolibert (2012 : 71) expliquent que « *le choix d'une posture épistémologique est souvent présenté comme un acte fondateur de toute recherche. [...] Toutefois il arrive que le jeune chercheur ne soit pas, en début de thèse, arrivé à une maturité suffisante de sa réflexion épistémologique pour pouvoir poser un cadre épistémologique comme préalable au reste du processus de recherche. Il arrive alors que la réflexion épistémologique intervienne plutôt comme une rationalisation a posteriori. Le chercheur est alors conduit à bien vérifier que sa démarche offre une cohérence nécessaire entre les choix épistémologiques, la ou les stratégies et techniques et les exigences de validation/légitimation de son travail de recherche* ».

Notre posture n'était pas clairement définie dès le départ, même si nous ne souscrivions pas aux hypothèses ontologiques et épistémiques du courant positiviste. En revanche, *a posteriori*, nous constatons que l'ensemble de la recherche est cohérent avec notre choix de posture épistémologique. De plus, les apports théoriques mobilisés dans cette thèse, sont pour grande partie, développés par des auteurs qui partagent également ces fondements épistémologiques.

Nous ne cherchons cependant pas à entrer dans l'une ou l'autre des catégories d'épistémologies constructivistes. En effet, prétendre que l'on est interprétativiste nous positionne dans une catégorie, bien que la conception qu'ont certains épistémologues sur cette posture diffère sur ses portées ontologiques et épistémiques (voir les deux tableaux plus haut). *A posteriori*, nous

nous sentons aussi proches des interprétativistes (pour la méthode de collecte et d'analyse des données empiriques) que des pragmatistes pour ce qui est du travail d'analyse globale. Et tout autant des théoriciens de la systémique complexe, qui sont parfois les mêmes (Morin et Le Moigne par exemple). Ce qui nous importe ici, c'est que les fondements et les principes du cadre épistémologique constructiviste soient énoncés, et servent de base, de « valeurs »<sup>54</sup> à l'ensemble de ce « projet » de thèse.

## 2. Méthodologie générale

### 2.1. De la méthodologie qualitative...

Avenier et Gavard-Perret (2012 : 48) rappellent qu'il ne faut pas « *réduire l'épistémologie à la méthodologie et déduire un positionnement épistémologique à partir de considérations méthodologiques* ». Par exemple, une recherche par étude(s) de cas, même menée sans intention d'intervention, ne relève pas systématiquement du paradigme interprétativiste, et peut servir aussi les autres postures, qu'elles soient positivistes ou constructivistes. La méthodologie n'est pas l'épistémologie. En revanche, la cohérence entre les deux est indispensable. Il convient donc de choisir une méthodologie qui soit cohérente avec le positionnement constructiviste dans lequel s'inscrit cette recherche. Pour définir le design de la recherche, il faut revenir à l'objet de la recherche et à ce que nous voulons faire : il s'agit pour nous de *comprendre* les enjeux organisationnels et managériaux du renouvellement de projet associatif. Pour *comprendre* un phénomène, ou du moins tenter d'approcher la **complexité** dudit phénomène, nous optons pour une méthodologie résolument qualitative.

De plus, conformément au principe de projectivité et à celui d'univers construit, nous étudions un phénomène de l'intérieur, en observant, en interrogeant, en participant. Notre seule présence dans la structure amène les acteurs à s'interroger différemment sur leur projet, et l'interaction entre les acteurs et le chercheur fait naître de nouvelles connaissances. « *Le chercheur n'est pas extérieur pour comprendre, mais entre en relation au sein du cercle herméneutique : il fait partie de la réalité qu'il cherche à étudier et ne peut se situer en dehors du processus interprétatif* (De La Ville, 2000, p.90) », cité par Giordano et Jolibert (2012 : 92). Cet extrait

---

<sup>54</sup> Pour nous, le cadre, la posture épistémologique correspond à la dimension idéologique de notre Projet professionnel en tant que chercheur, la thèse étant l'un des projets opératoires, la diffusion d'articles scientifiques en étant un autre, etc... Quoi qu'il en soit, les fondements du Projet s'inscrivent fondamentalement dans une posture épistémologique qui est propre à chaque chercheur. On ne change pas de posture épistémologique comme on change de projet d'article par exemple.

est issu d'un développement qui concerne la posture interprétativiste. Ces deux auteurs considèrent que ladite posture n'a pas *stricto sensu* « de visée de changement de cette réalité ». Cela renvoie à la dimension téléologique du design de la recherche. Pour autant, comment savoir si la présence du chercheur et son interaction avec le terrain n'a pas *in fine* provoqué, suscité ou contribué à un quelconque changement de cette réalité. C'est la raison pour laquelle nous ne souscrivons *a posteriori* pas à la posture interprétativiste telle que définie par ces auteurs.

Lorsque le chercheur s'inscrit dans un paradigme constructiviste, Giordano et Jolibert (2012) reconnaissent que « *la définition de l'objet de la recherche est un travail qui requiert obstination et humilité, et qui est fortement conditionné par les limites spatio-temporelles du chercheur. Simultanément, il faut que celui-ci accepte de ne pas pouvoir définir cet « objet/projet » très rapidement : ce dernier ne se construit « qu'en marchant », comme aime à le répéter Le Moigne (1990) » (op.cit. : 97). Si l'objet de la recherche, dans la posture constructiviste se construit « en marchant », n'est-il pas cohérent que le design, et donc la ou les méthodologies de recherche se construisent, elles aussi, « en marchant » ?*

### **2.1.1. Recours à un cas unique**

Le choix a été fait de développer en profondeur un seul cas d'étude, après avoir écarté la possibilité d'une étude comparative entre trois structures que nous avons contactées. En effet, l'étude comparative permet la poursuite d'objectifs différents – par exemple la mesure de l'état d'avancement de renouvellement de projet, ou la mise en évidence de facteurs facilitateurs. En revanche, étant donné le faible nombre de travaux dédiés au projet associatif, nous avons préféré l'étude de cas unique afin de *comprendre*, en profondeur, ce qui le définit et le caractérise d'un point de vue organisationnel et managérial.

Deux méthodes, établies et reconnues pour leur sérieux et leur rigueur méthodologique permettant d'importantes contributions théoriques (Langley et Abdallah, 2011), existent pour mener une étude qualitative à base d'étude de cas : d'une part celle d'Eisenhardt, et d'autre part celle de Gioia. Mais il existe d'autres méthodes moins répandues, comme le tournant pratique et le tournant discursif, ou encore le tournant matériel ou le tournant performatif (Langley et Abdallah, 2011). Concernant les deux modèles principaux, celui de Eisenhardt est résolument ancré dans le paradigme post-positiviste, bien que pouvant mobiliser une inférence de type inductive, comme c'est le cas par exemple avec la *Grounded Theory* telle que développée par Glaser et Strauss (1967). Ainsi, la théorie enracinée est, selon Glaser (1992 : 16) « *une*

*méthodologie d'analyse générale liée à la collecte des données qui utilise un jeu de méthodes systématiques pour générer une théorie inductive sur une aire substantive* » (traduit par Garreau, 2012). Le recours à l'inférence inductive ne permet cependant pas à cette méthode de relever des paradigmes constructivistes, car ses fondements ontologiques et épistémiques sont fondamentalement ancrés dans le post-positivisme. « *La théorie enracinée pourrait ainsi permettre aux chercheurs de proposer, sur la base de données locales, une théorie prenant appui sur un concept, donnant une image fidèle des éléments empiriquement constatés, et pouvant prétendre à un certain degré de généralisation* » (Garreau, 2012 : 91). La dimension téléologique de la théorie enracinée est clairement la généralisation. Ce faisant, cette méthode devra abandonner les particularités, spécificités des cas observés pour prétendre à la généralisation. Hormis le cas particulier de la *Grounded Theory*, Eisenhardt préconise de travailler sur des cas multiples, entre quatre et dix, l'objectif visé étant toujours la généralisation. De plus, dans la méthode Eisenhardt, l'inférence privilégiée sera plutôt la déduction, nécessitant en amont la construction d'un cadre théorique qui servira ensuite à l'analyse des données empiriques.

Le modèle Gioia défend fondamentalement les recherches inductives (Gioia *et al.*, 2012). L'objectif de la méthode est de capturer et modéliser la manière dont les acteurs font sens, avec comme visée l'émergence d'un modèle processuel ou d'un nouveau concept. La dimension téléologique des deux approches est donc fondamentalement différente. Dans la première approche, il s'agit de chercher à généraliser des résultats à partir d'un concept défini issu de la théorie, tandis que la deuxième approche enjoint l'étude en profondeur d'un et d'un seul cas, **choisi pour sa richesse, sa capacité révélatrice**, afin de proposer un nouveau modèle de compréhension d'un concept ou d'un phénomène. Le mode d'inférence privilégié sera une alternance d'induction (pour le traitement des données) et d'abduction (pour l'analyse théorique), favorisant les recherches par sérendipité. Ce type de recherche ne s'attache pas à démontrer leur validité interne ou leur validité externe. Ce vocabulaire est plutôt remplacé par la notion de **crédibilité** et de **transférabilité** (Anfara, Brown et Mangione, 2002 : 30), comme le montre le tableau ci-après.



Vocabulaire quantitatif	Vocabulaire qualitatif	Stratégies de recherche employées
Internal validity	Credibility	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prolonged engagement in field</li> <li>• Use of peer debriefing</li> <li>• Triangulation</li> <li>• Member checks</li> <li>• Time sampling</li> </ul>
External validity	Transferability	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provide thick description</li> <li>• Purpose sampling</li> </ul>
Reliability	Dependability	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Create an audit trail</li> <li>• Code-recode strategy</li> <li>• Triangulation</li> <li>• Peer examination</li> </ul>
Objectivity	Confirmability	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Triangulation</li> <li>• Practive reflexivity</li> </ul>

Tableau 8: Différences de vocabulaire quantitatif et qualitatif : Anfara et al. (2002 : 30)

L'analyse des données issues des entretiens est donc essentiellement basée sur la méthode Gioia, cette méthode étant tout à fait cohérente avec le choix de notre posture épistémologique.

### 2.1.2. Place et rôle du chercheur durant l'étude de cas

Notre intention initiale, lors de cette étude de cas, était l'observation sans intention d'intervention. Le contact s'étant rapidement établi entre nous et les acteurs, nous avons totalement *intégré* le terrain, en premier lieu par une présence physique quotidienne dans un bureau dédié. Puis, nous avons aussi été *intégrée* dans ce terrain, par l'ensemble des acteurs, salariés comme bénévoles. En tant que chercheur, nous ne pouvons analyser les données sans considérer le phénomène de contamination réciproque : le terrain nous a *contaminée*, et nous avons *contaminé* le terrain. C'est surtout lors de la seconde phase de l'étude, près d'un an après la première phase d'immersion que cette contamination a réellement eu lieu. Notre objectif initial était de *comprendre* le phénomène projet associatif. Le contexte de l'étude, les difficultés observées, tant durant les entretiens qu'à la lecture des archives, nous a amené à vouloir approfondir la compréhension des liens qui semblaient exister entre les dimensions humaine, organisationnelle et processuelle, du projet associatif. Lors de la seconde phase, nous avons été invitée à assister aux réunions de gouvernance. Dès la première réunion, les élus nous ont demandé notre opinion, notre avis sur tel ou tel sujet. À cet instant, la posture de chercheur observateur a basculé dans une posture beaucoup plus participative. Nous ne pouvons pas estimer les effets sur notre recherche d'une réalité alternative dans laquelle nous aurions refusé d'intervenir. Si la question relative à la réécriture du projet était latente depuis plus d'une

décennie dans la structure, les acteurs ont saisi l'opportunité de notre présence et de notre sujet de recherche pour inciter le mouvement.

### **2.1.3. Le choix du cas d'étude**

Choisir le cas le plus pertinent quant à sa richesse et sa capacité révélatrice n'est pas une aventure aisée de prime abord. En effet, tant que l'on n'a pas réellement étudié le terrain, il est difficile de prédire à quel point il sera révélateur du phénomène étudié. Dans notre situation, le choix a été conseillé par un administrateur du Mouvement Associatif Centre, organisation sans but lucratif pour laquelle nous avons, en 2011 durant le master recherche, réalisé une étude sur la formation des dirigeants bénévoles. Ce travail nous a permis d'entrer en contact avec les principaux acteurs associatifs de la région Centre. Le Mouvement Associatif est une association qui fédère en son sein les principales fédérations associatives, au nombre de sept pour la région Centre, qu'elles soient sportives, sociales, familiales, culturelles, touristiques, d'éducation populaire, et de solidarité. Naturellement, il existe une multitude d'associations, sur le territoire, qui ne sont pas affiliées à une fédération, qui ne sont donc pas représentées par le mouvement associatif. La recherche réalisée en master nous a donc permis de rencontrer, à plusieurs reprises, les différents dirigeants desdites fédérations affiliées au Mouvement Associatif. À l'issue de ce travail, nous leur avons présenté le projet de thèse, dont le sujet relativement vague portait sur le projet associatif. C'est dans ce contexte qu'il nous a été conseillé de contacter la fédération départementale de la Ligue de l'Enseignement du Loir-et-Cher, reconnue par les acteurs régionaux comme étant en difficulté de manière générale, et en particulier parce que cette organisation ne parvenait pas à refonder son projet associatif, et ce depuis longtemps et de manière récurrente. Il nous a donc apparu que cette fédération pouvait se révéler riche d'enseignements. En effet, dans l'étude d'un système qui fonctionne, où l'ordre règne plus fort que le désordre<sup>55</sup>, il nous a semblé qu'il est plus difficile d'observer les liens entre les différentes dimensions d'analyse, ou entre l'organisation et le projet : lorsque ces liens fonctionnent bien, il nous a semblé plus difficile de les identifier. Alors que dans une structure où le désordre semble dominer sur l'ordre, les difficultés observées, analysées, pourraient mettre en évidence de manière plus visible l'existence de ces liens et leurs dépendances mutuelles. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de suivre le conseil qui nous avait été formulé.

---

<sup>55</sup> Nous faisons ici référence aux concepts clés chers à Morin dans sa Méthode de la Complexité.

#### 2.1.4. Étudier le projet dans son contexte : l'organisation associative

Le projet associatif peut s'étudier comme une construction sociale. Berger et Luckmann (1966) sont les premiers à proposer une *Théorie de la construction de la Réalité*<sup>56</sup> dont les fondements, présentés par Rouleau (2011 : 167) sont résumés ci-après :

- *La vérité scientifique n'existe pas en soi, elle est le résultat d'interprétations de la part du chercheur et de l'acceptation d'une communauté scientifique.*
- *La réalité n'est pas donnée, elle est le résultat de l'activité humaine et sociale.*
- *L'organisation est un construit humain et social ancré dans des pré-constructions du passé.*
- *Les formes organisationnelles sont reproduites et appropriées ou inventées dans les pratiques et les interactions de la vie quotidienne.*
- *L'action intentionnelle conduit rarement aux résultats attendus.*
- *L'organisation est une réalité à la fois intériorisée et objectivée.*
- *Le réel est dialectique ; les oppositions doivent pouvoir être réconciliées.*
- *L'individu est un acteur ou un agent réflexif.*
- *La « déconstruction » suppose une démarche de « reconstruction », soit de repérage a posteriori des processus de construction de la réalité sociale, c'est-à-dire des processus qui ont permis la stabilisation et l'objectivation de cette réalité.*

Le lecteur conviendra que les fondements de l'approche théorique par la construction sociale sont très proches des fondements de l'épistémologie constructiviste que nous avons développés précédemment. Cependant, selon Rouleau (2011), divers points de vue sur la construction sociale peuvent être adoptés selon la conception du chercheur quant à la nature de la science et de la réalité : une position « réaliste », considérant une dimension « objective ». Les chercheurs qui s'inscrivent cette position seront plutôt issus du paradigme post-positivisme. La position « modérée » quant à elle relèverait du réalisme critique ou du constructivisme réaliste, selon que l'on considère la relativité sur le plan épistémologique ou ontologique. La troisième position, dite « radicale » « repose sur une vision relativiste à la fois de la nature de la science et de la réalité » (*op.cit.* : 168). L'auteur précise par ailleurs que ce point de vue est généralement associé aux travaux de Piaget et à la théorie de la complexité de Morin.

Étant donné notre positionnement épistémologique décrit précédemment, nous nous plaçons naturellement dans la troisième catégorie, prenant position pour une vision relativiste quant à

---

<sup>56</sup> Traduction littérale de l'ouvrage de référence : *The social Construction of Reality*

la nature de la science et de la réalité que nous étudions. Ainsi, l'organisation est un construit social ancré dans les pré-constructions du passé.

Nous basant sur l'ensemble des fondements de la construction sociale, et ceux de l'épistémologie constructiviste, nous décidons d'étudier le phénomène « Projet associatif » dans son organisation. Reprenant la double étymologie (Fortin, 2000) du mot « complexe », c'est-à-dire *complexus*, qui signifie « ce qui est tissé ensemble » et *complecti* « ce qui contient des éléments différents », nous cherchons, dans ce travail, à identifier les différents éléments tissés ensemble dans l'organisation associative, et parmi ces éléments, nous cherchons à comprendre quels sont ceux qui interagissent avec le projet associatif. Il s'agit de mettre en évidence les liens entre le projet et son organisation, et à l'intérieur de ces systèmes, ce qui est tissé ensemble.

C'est la raison pour laquelle, dans l'étude, nous ne cherchons pas à analyser les deux systèmes séparément, au risque de « couper » ces liens, mais au contraire, nous voulons les étudier dans leurs complexités. Nous étudierons également ces deux systèmes de manière longitudinale afin de prendre en compte toute la dimension des pré-constructions issues du passé.

Nous avons jugé important d'éclaircir cette position, car l'ensemble de la construction conceptuelle développée dans cette thèse y prend ses fondements, en particulier le design de la recherche et l'analyse des données (2.3).

## **2.2. Notre terrain d'étude : la Ligue de l'Enseignement du Loir-et-Cher**

### **2.2.1. L'histoire de la Ligue Nationale**

La Ligue de l'Enseignement est née sous l'impulsion de Jean Macé en 1866, s'inspirant de la création d'une Ligue, en Belgique en 1864 destinée à défendre la laïcité. Elle donna l'inspiration à Jules Ferry de rendre l'école gratuite et obligatoire en 1874 et laïque en 1882. Les valeurs initiales défendues par la Ligue sont donc la laïcité et l'éducation pour tous. Sous le gouvernement de Vichy, et 1942, la Ligue est dissoute, mais elle se reconstitue, clandestinement l'année suivante à Alger, puis en métropole à l'issue de la Seconde Guerre mondiale.

Les trois secteurs d'activité historiques de la Ligue sont le sport, la culture et les vacances. C'est par le biais de ces activités que la Ligue défend ses valeurs de laïcité, d'éducation populaire et de citoyenneté. Le secteur des vacances par exemple est né à la suite de l'instauration des

premiers congés payés en 1936 (deux semaines), afin de permettre au plus grand nombre de partir en vacances à moindre coût. Les secteurs sportifs sont identifiés par les fédérations USEP (Union Sportive des Ecoles Primaires) et UFOLEP (Union Française des Œuvres Laïques d'Éducation Physique).

La Ligue de l'enseignement est le principal partenaire de l'Éducation Nationale. Ses actions envers l'école primaire (publique) sont aujourd'hui essentiellement menées au sein des USEP départementales, mais pas uniquement. Le secteur culturel développe également des actions dans les écoles, par la diffusion de spectacles vivants par exemple.

Au niveau départemental, les fédérations se sont très longtemps nommées « FOL : Fédérations des Œuvres Laïques ». Depuis 2007-2008, ces noms ont changé, et les fédérations se nomment désormais « Ligue de l'Enseignement de tel département ». C'est pourquoi, dans les chapitres qui retracent l'histoire des projets dans l'organisation fédérale que nous étudions, nous trouverons l'appellation FOL très régulièrement.

### **2.2.2. Les chiffres et le fonctionnement.**

La Ligue au niveau national est une confédération<sup>57</sup> de 30000 associations locales réunies au sein de 102 fédérations départementales, réunissant plus de 1,6 millions d'adhérents. 23840 communes sont concernées. Sur le territoire, ce sont environ 500000 bénévoles qui œuvrent au sein de la Ligue de l'enseignement, en tant que partenaire de l'éducation nationale et du ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et de la Vie associative. Elle a ses représentants élus dans les instances du Mouvement Associatif (anciennement CPCA : Conférence Permanente des Coordinations Associatives). Elle est également partenaire des CRESS (Chambres Régionales de l'Economie Sociales et Solidaires), du CEGES (Conseil des entreprises, employeurs et Groupement de l'Economie Sociale). Elle est impliquée au sein du HCVA (Haut Conseil à la Vie Associative) qui remplace le CNVA (Conseil National à la Vie Associative) : elle assure auprès du Premier Ministre, une fonction d'expertise sur la vie associative.

### **2.2.3. Les domaines d'actions de la Ligue (nationale)**

#### ***a. Les secteurs sportifs : USEP et UFOLEP***

L'Union Sportive des Ecoles Primaires (USEP) a été créée en 1939. Elle est à l'école primaire ce que l'UNSS est au collège, la FNSU à l'université et l'UGSEL dans l'enseignement privé :

---

<sup>57</sup> <https://laligue.org/qui-sommes-nous/>

un accès au sport à l'école, mais non obligatoire. L'USEP développe et propose des activités aux professeurs des écoles, de la maternelle au primaire. Concrètement, cette organisation est une fédération d'associations locales, présentes dans les écoles maternelles et primaires.

L'UFOLEP (Union Française des œuvres Laïques d'Éducation Physique) a été créée en 1928. Contrairement à de nombreuses fédérations sportives dites affinitaires, celle-ci est une fédération multisport, se revendiquant d'être la première fédération multisport en France.

Ces deux fédérations appartiennent à la Ligue, mais sont autonomes : elles possèdent leur propre Conseil d'Administration, et ont leur autonomie financière. Les liens qui existent entre la Ligue et ces deux secteurs sportifs sont historiques, mais de nombreux débats ont régulièrement eu lieu quant à l'indépendance de ces services vis-à-vis de la Ligue.

### ***b. Les vacances et les loisirs éducatifs***

Il s'agit du secteur vacances intitulé « Vacances pour Tous », qui se définit comme un « *acteur du tourisme social et associatif en France depuis 50 ans* »<sup>58</sup>. Cela concerne les séjours enfants et adolescents, les vacances familiales et adultes. Ce secteur à la Ligue est relativement complexe à appréhender, il existe en effet de nombreuses variantes, qui juridiquement ne fonctionnent pas de manière identique. Ainsi, VPT (Vacances pour tous) est une organisation à part entière, une sorte de filiale nationale gérée, cependant, au niveau local, par des salariés de la Ligue. Le secteur VSE (Vacances Scolaires Educatifs) regroupe l'ensemble des séjours organisés pour les écoles, comme les classes de mer par exemple.

La Ligue gère également, dans de nombreux départements des accueils de loisirs (ACM : Accueil Collectif de Mineurs), parfois nommé CLSH (Centre de Loisirs Sans Hébergement). Cependant, il ne faudrait pas croire que la Ligue gère tous les CLSH ou ACM de France, certains sont issus d'initiatives associatives reprises par les communautés territoriales, d'autres sont gérés par des associations indépendantes, ou encore par d'autres mouvements d'éducation populaire comme les Francas, les CEMEA, le Mouvement Rural de Jeunesse Chrétienne, etc... Chaque mouvement d'éducation populaire s'ancre dans des idéologies différentes. La Ligue de l'Enseignement, pour sa part, est fondamentalement ancrée dans une vision laïque de la société, dans la continuité de Condorcet.

---

<sup>58</sup> [www.laligue.org/la-ligue-en-action/vacances-loisirs/](http://www.laligue.org/la-ligue-en-action/vacances-loisirs/)

### ***c. Le secteur culturel***

Plusieurs axes culturels sont présents dans les activités de la Ligue : un axe lecture écriture, en particulier avec la fédération nationale « Lire et faire lire », qui fonctionne essentiellement avec des bénévoles (12000 au niveau national) permettant à plus de 250 000 enfants d'avoir accès à cette activité. « *Le livre, la lecture et l'écriture occupent une place particulière dans l'éventail des actions culturelles de la Ligue de l'Enseignement. Les raisons en sont historiques et politiques.*<sup>59</sup> ». Avant de créer la Ligue de l'Enseignement en 1866, Jean Macé avait créé la Société des bibliothèques culturelles en 1863, en Alsace, reprise ensuite à l'échelle nationale. Il s'agissait alors de lutter contre l'illettrisme<sup>60</sup>.

Un autre axe culturel est le cinéma, avec le réseau « Cinéligue », qui travaille en partenariat avec près de 322 associations locales. Le but affiché est de « *soutenir et accompagner des films de qualité, défendant des valeurs citoyennes (lutte contre les discriminations...) et une compréhension du monde*<sup>61</sup> ».

L'axe culturel du spectacle vivant, ou les pratiques d'éducation artistique a pour objectif que le « *public n'assiste pas passivement à une représentation, mais « fabrique* »<sup>62</sup> ».

En lien avec cet axe, les pratiques artistiques en amateur sont également des actions menées par la Ligue. L'idée est d'accompagner, de valoriser et de former les pratiques artistiques associatives en leur apportant ressources, formation et soutien méthodologique, pratique ou technique.

### ***d. L'éducation et les formations***

L'État a mis en place dès 2002 un dispositif de soutien à la vie associative par les CRIB (Centre de Ressources et d'Information pour les Bénévoles), et un dispositif de soutien aux associations employeuses (d'emploi-jeune au départ) par le DLA (Dispositif Local d'Accompagnement), créé par l'État et la Caisse des Dépôts et Consignations, avec le soutien du Fonds Social Européen. Ces dispositifs sont portés par des organisations, qu'elles soient associatives ou pas, après diffusion d'un appel d'offre. Les CRIB, entre 2002 et 2006 étaient essentiellement portés par des structures sportives (Comités Départementaux Olympiques et Sportifs dits CDOS et les organismes Profession Sport). A partir de 2006, ce dispositif est ouvert à toutes structures

---

<sup>59</sup> Extrait du site internet [www.laligue.org](http://www.laligue.org)

<sup>60</sup> Pour plus de précisions, consulter le document de présentation « Ligue » sur les activités lecture et écriture [http://www.laligue.org/wp-content/uploads/2013/08/Lire\\_et\\_ecrire\\_BR.pdf](http://www.laligue.org/wp-content/uploads/2013/08/Lire_et_ecrire_BR.pdf)

<sup>61</sup> Extrait du site internet [www.laligue.org](http://www.laligue.org)

<sup>62</sup> Extrait du site internet [www.laligue.org](http://www.laligue.org)

associatives, même hors secteur sportif. La Ligue de l'Enseignement s'est rapidement insérée dans ce dispositif. A titre d'exemple, la Ligue 41 est porteuse de ce dispositif<sup>63</sup>. Cela ne signifie pas que toutes les Ligues départementales soient porteuses de ce dispositif, loin de là. En effet, la convention permettant à une association de porter le DLA est le fruit d'un appel d'offre qui est remis en question tous les trois ans, nationalement et simultanément pour tous les DLA en France.

#### **2.2.4. La Ligue du Loir-et-Cher, notre cas d'étude**

La Ligue 41 (ou régulièrement nommée FOL<sup>64</sup> 41 avant 2008, date à laquelle, par de nouveaux statuts, elle changera de nom) est née en 1937 à Blois. De son histoire, entre 1937 et 1992, nous ne connaissons pas grand-chose. En revanche, à partir de 1992, nous avons eu accès à des comptes-rendus de réunion de conseil fédéral (CF) et d'assemblée générale (AG) qui nous permettent de retracer une partie de son histoire.

Concrètement, la FOL 41 est organisée de la manière suivante : étant une fédération, ses membres sont essentiellement des personnes morales, c'est-à-dire des associations. Cependant, de plus en plus d'administrateurs le sont à titre personnel et non pas en tant que représentants d'associations fédérées. Le Conseil d'administration est constitué au maximum de 30 personnes (conformément aux statuts), parmi lesquelles sont élus les membres du bureau, ce dernier étant généralement formé par un président, un ou deux vice-présidents, un trésorier, un trésorier adjoint, un secrétaire et un secrétaire adjoint. Il est fréquent que le Président ou d'autres membres du Bureau soient également dirigeants bénévoles dans d'autres associations, en particulier l'USEP et l'UFOLEP, mais pas seulement.

Un point important est à éclaircir dès à présent : deux modes de fonctionnement sont possibles pour gérer la structure<sup>65</sup> concernant le poste de directeur :

- Soit celui-ci est un salarié sans pouvoir de vote au sein du Conseil d'Administration (ou Conseil Fédéral CF), dirigé directement par le bureau, représenté par son président. On le nomme Délégué Général (DG).

---

<sup>63</sup> Cela a été le cas entre 2004 et 2016.

<sup>64</sup> Fédération des Œuvres Laïques

<sup>65</sup> Les statuts de 2005 (annexe 1, 3<sup>ème</sup> partie) expliquent clairement cette distinction qui n'était pas clairement rédigée dans les versions antérieures des statuts, mais qui existait déjà.



- Soit il est un élu siégeant au CF et au bureau fédéral (BF), il se nomme alors Secrétaire Général (SG). Il touche une indemnisation (et non un salaire) pour ses fonctions de directeur.

En termes de gouvernance, les deux choix n'ont évidemment pas le même impact. Si le premier (DG) n'a aucun pouvoir politique, le second (SG) possède une voix lors des votes. Il est élu et salarié. Nous verrons que dans l'histoire de la FOL 41, sur les vingt dernières années, ces deux statuts ont été utilisés alternativement.

### 2.3. Deux méthodes qualitatives mobilisées conjointement

L'étude de systèmes complexes ne peut se faire en « découpant » les systèmes en autant de parties à comprendre, comme il est d'usage de le faire dans un raisonnement cartésien. Notre positionnement épistémologique et notre ancrage dans le paradigme de la complexité nous entraînent à présenter la modélisation du phénomène étudié de manière différente. Ainsi, puisque nous ne voulons pas réduire l'analyse des systèmes à l'analyse séparées des parties, nous emploierons plutôt l'analyse systémique. Cependant, comme le rappelle Morin par la voix de Fortin (2000), d'un excès (la réduction sous la forme atomistique), il convient de ne pas tomber dans la réduction inverse, qui consiste à ne considérer que le tout, sous une forme holistique. A l'instar de Von Bertalanffy (1968) nous pensons que le système est un ensemble d'unités **en interrelations mutuelles**. Morin retient cette citation bien connue de Pascal (1669) : « *Je tiens impossible de connaître les parties, sans connaître le tout, non plus que de connaître le tout sans connaître les parties* ». Cette pensée résume le concept même de complexité systémique développée par Morin. Le message de complexité, selon Morin est donc de « *ne jamais isoler ou réduire l'un à l'autre le tout et les parties. Il faut toujours relier ces termes en les inscrivant dans un circuit récursif où, à travers complémentarités et antagonismes, ils se co-produisent et se co-génèrent l'un l'autre. Le système est une unité globale où des parties produisent un tout, lequel, rétroagissant sur les parties, les produit en retour* » (Fortin, 2000 : 40-41).

Cette thèse est issue d'un travail de recherche combinant plusieurs méthodes complémentaires :

- Une première étude exploratoire (menée par entretiens semi-directifs auprès de six personnes : élus bénévoles, dirigeants salariés, partenaires publics) ;
- Une étude de cas longitudinale, définie comme « *un ensemble d'analyses focalisées sur l'étude de phénomènes dans le temps* » (Vandangeon-Derumez et Garreau, 2014 : 390). Cette dernière a été menée sur plusieurs périodes, auprès d'une association de forme

fédérative, la Ligue de l'Enseignement du Loir et Cher. La frise suivante explicite la chronologie de l'ensemble de ces études.

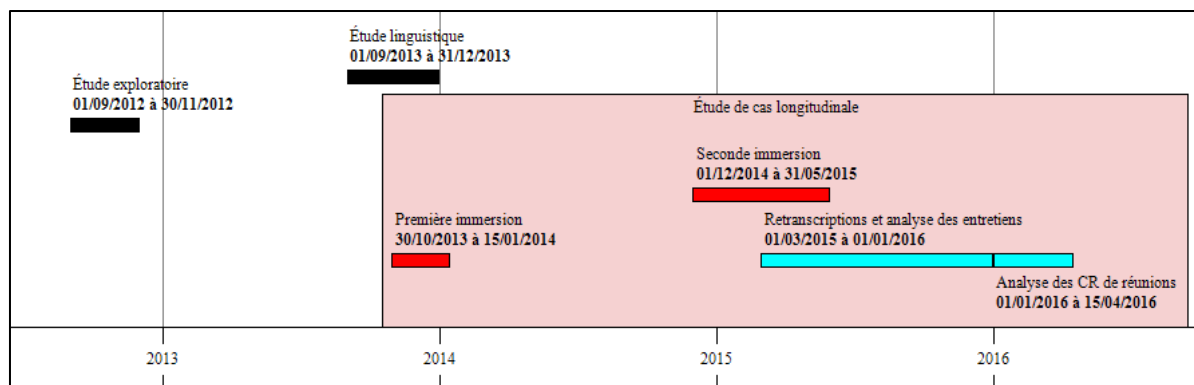


Figure 6 : La frise temporelle de l'étude réalisée.

Durant la première période d'immersion, treize entretiens ont été réalisés, ouverts et semi-directifs, avec les salariés (chefs de service et DG essentiellement). En parallèle, un travail de recherche documentaire a été mené durant et après cette période : comptes-rendus de réunions sur vingt-deux années (conseil d'administration, assemblée générale et réunion de bureau, documents de synthèse, audits réalisés en interne et en externe). Durant cette première période, nous n'avons pas eu la possibilité d'entrer en contact avec les dirigeants bénévoles.

Durant la seconde période en immersion, nous avons rencontré les dirigeants bénévoles et les cadres salariés dont deux avaient été remplacés depuis la première période. Nous avons également pu observer toutes les réunions d'élus et de salariés (conseil fédéral, bureau et réunions du personnel).

Le tableau suivant synthétise l'ensemble des personnes rencontrées. Les entretiens étaient de forme semi-directive, et lorsqu'il y a eu plusieurs entretiens pour une même personne, les autres entretiens étaient libres.

Catégories d'acteurs	Statuts	Personnes entretenu	Nombre d'entretiens réalisés
<b>Administrateurs</b>	Bénévoles	5	5
<b>Délégués Généraux</b>	Salariés	3	5
<b>Chefs de services</b>	Salariés	6	9
<b>Personnels administratifs</b>	Salariés	2	4
<b>TOTAL</b>		16	22

Tableau 9: Catégorie d'acteurs interrogés durant l'étude.

Nous avons codé les entretiens libres et semi-directifs de la même manière. Cependant, les thèmes abordés diffèrent. La grille d’entretien semi-directif (voir annexe 4) est essentiellement focalisée sur la notion de projet associatif, tandis que les entretiens libres ont plus vocation à comprendre les difficultés organisationnelles visibles au fur et à mesure de notre immersion sur le terrain. Le tableau suivant résume l’ensemble des données collectées :

	<b>Entretiens semi-directif</b>	<b>Entretiens libres</b>
<b>Nombre</b>	15	6
<b>Durée totale des enregistrements</b>	19h08	4h46
<b>Nombre de pages retranscrites</b>	359	81
<b>Durée moyenne d’un entretien</b>	0h48	1h16
<b>Verbatims codés</b>	659 soit 88% du total	87 soit 12% du total
<b>Moyenne verbatims codés par entretien</b>	44	14,5

Tableau 10 : Données quantitatives du codage des entretiens.

Les données collectées sont essentiellement de deux ordres :

- D’une part les comptes-rendus de réunions et d’assemblées générales, de 1992 à 2014 ;
- D’autre part les entretiens ;
- Auxquelles nous pouvons ajouter une troisième : l’observation. En effet, les observations effectuées lors des réunions auxquelles nous avons assisté interviennent dans la compréhension des phénomènes étudiés, en permettant de nuancer certains points de vue par exemple, ou encore elles ont nourri et orienté notre réflexion au cours des périodes d’immersion, ou après lors de la phase d’analyse des données. Confronter les discours des entretenus sur des événements passés avec les comptes-rendus de réunions, certes épurés de l’éventuel teneur émotionnelle et/ou conflictuelles, permet d’avoir une représentation plutôt riche de la manière dont les événements se sont déroulés. L’étude des comptes-rendus a permis par exemple de situer les événements dans leur contexte, et surtout, par le biais d’une analyse historique, de retracer le processus de construction et de mise en œuvre du projet associatif (que nous étudierons dans la prochaine partie).

C'est pourquoi nous avons fait le choix de coupler deux analyses réalisées distinctement :

- **Une monographie** retraçant plus de vingt années de la vie de l'association étudiée (de 1992 à 2015) par l'étude des documents rédigés présents dans les archives : comptes-rendus de réunions (Assemblée Générale, Conseil Fédéral, Bureau Fédéral, réunion de permanents), rapports (moral, activité et financier) des différentes Assemblées Générales, statuts historiques et récents. L'analyse a donc, pour partie, porté sur les discours écrits (en intégralité dans l'annexe 1) ;
- **Des entretiens libres et semi-directifs** menés durant deux périodes d'immersion dans la structure.

Ces deux méthodes d'analyses sont présentées de manière plus approfondie dans les sous-parties suivantes, ainsi que la manière dont elles ont contribué à s'influencer l'une l'autre.

### **2.3.1. Le traitement des données issues des entretiens**

La méthode dite « Gioia » a été officiellement décrite en 2012 par Gioia, Corley et Hamilton, alors que Gioia et Pitre en évoquaient déjà l'idée en 1990. Elle repose sur deux principes de base. D'une part les acteurs sont des « agents connaissants » traduction de « *knowledgeable agents* » décrits par Calori, (2000). D'autre part, les chercheurs sont capables de reconnaître, identifier ou construire des modèles à partir des données.

La méthode préconise en analyse en deux temps. Un premier temps s'attachera à construire une structure de données (*Data Structure*). Pour cela, il convient de partir des mots des acteurs pour former une ou plusieurs catégories de premier ordre (*First order categories*), qui seront ensuite réduites à une quantité gérable, entre 25 et 30. Ces « concepts de premier ordre » sont identifiés par une courte phrase, ou de préférence par les mots littéralement utilisés par les interrogés, qui seront présentés dans un tableau. Le travail du chercheur sera d'y identifier une structure plus profonde (*deeper structure*), afin de définir des « concepts de second ordre » prenant la forme de thèmes constitutifs de concepts décrivant le phénomène observé. Ensuite, ces termes de second ordre, par abstraction, permettront, à partir d'un retour à la théorie (cette méthode préconise l'abduction), à la construction de « dimensions agrégées ». Le tout sera resitué dans un tableau de ce type :

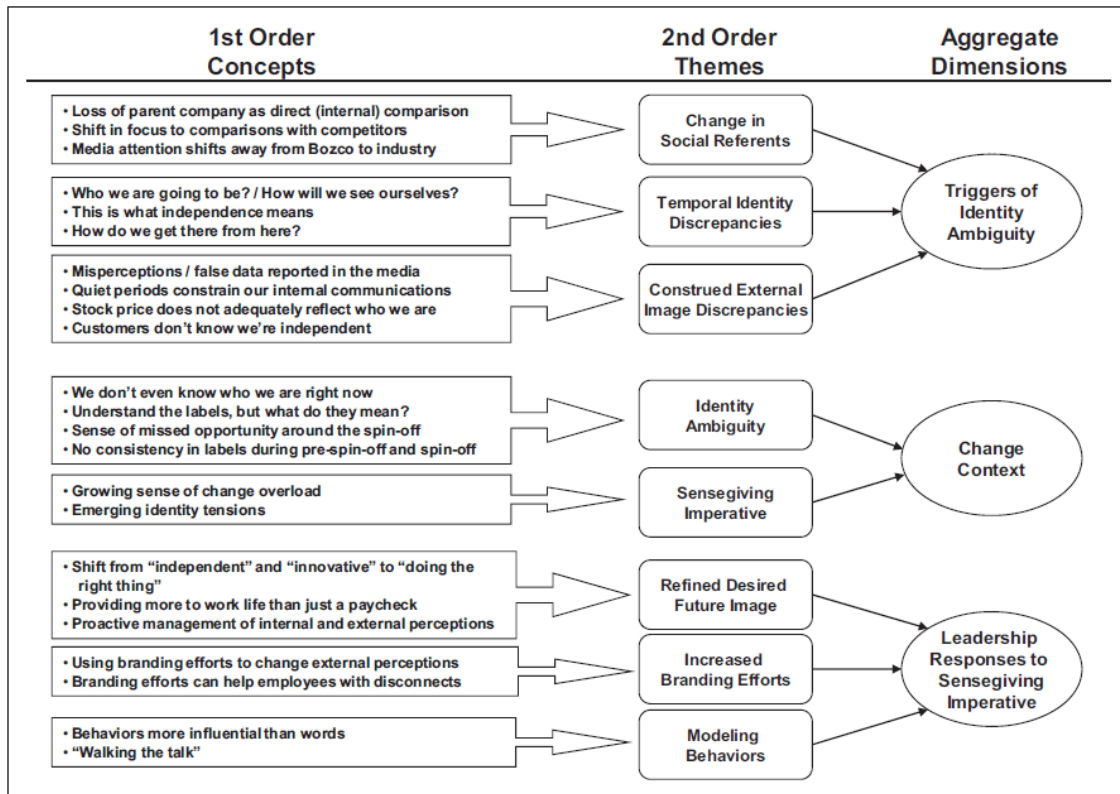


Figure 7 : La structure des données. Corley et Gioia (2004).

Le second temps de l'analyse sera la recherche de compréhension des « *dynamic interrelationships* » (op.cit. : 22) entre les concepts de la structure de données ainsi construite ; cette dernière étant statique, la recherche d'interrelation s'intéresse à l'aspect dynamique du phénomène étudié.

La construction de la « structure des données » est, comme expliquée précédemment, inductive. Ce n'est donc pas une analyse théorique qui permet la construction d'une « grille de lecture ». Ainsi, nous avons utilisé les divers entretiens menés au cours des deux périodes pour construire la structure des données. Nous avons utilisé conjointement deux logiciels pour traiter les données issues des entretiens. Le premier est N'Vivo (version 11), logiciel de référence pour le traitement de données qualitatives. Ce logiciel nous a permis d'obtenir des informations intéressantes sur le codage, en particulier pour vérifier la pertinence de certains codages. Nous avons également mobilisé un tableur permettant les tableaux croisés dynamiques et les filtrages, qui nous ont été particulièrement utiles pour identifier les liens entre les différents concepts. En effet, dans ce travail, nous nous intéressons certes au contenu des « nœuds », mais aussi et surtout aux liens qui semblent exister entre différents nœuds. Le logiciel N'Vivo est particulièrement adapté pour réaliser des cartes mentales, comme outil de compréhension des

liens, liens mis en évidence par l'utilisation du tableur. Ces deux logiciels ont donc été utilisés en parallèle l'un de l'autre, chacun ayant sa propre utilité, complémentaire de l'autre.

Nous avons volontairement codé une grande partie des données, que les verbatims traitent du projet, des relations humaines, du pilotage, etc. Ce qui nous donne une grande diversité de codages que nous avons regroupés de la manière suivante :

Une première série correspond à des codes dits de « filtres », permettant de filtrer les verbatims selon l'angle étudié :

<b>Les filtres</b>	
<b>« Temporel »</b>	Le verbatim traite-t-il d'un événement ou projet passé, actuel ou souhaité (futur espéré) ?
<b>« Statut »</b>	L'interrogé est-il un administrateur, un directeur général, un délégué de services ou un salarié ?
<b>« Fonction du verbatim »</b>	Le verbatim sélectionné sert-il à décrire, à montrer un lien entre deux concepts, à évoquer un frein ou un besoin, ou plus simplement évoque-t-il une anecdote ?
<b>« Dimension d'analyse »</b>	Il convient ici d'explicitier un peu l'idée de ce filtre. Nous avons choisi d'identifier nos données en fonction de 3 dimensions d'analyses : humaine, processuelle et organisationnelle. Il arrive fréquemment qu'un verbatim donné concerne deux dimensions simultanément, ce qui nous permet d'évoquer un lien entre ces dimensions.

Tableau 11 : Les différents filtres du codage des verbatims.

La seconde série de codes correspondent aux « concepts de premier ordre » de la méthode Gioia. Leur nombre dépassait la centaine, lors du premier codage. La méthode Gioia préconise un nombre compris entre 25 et 30, cela n'a pas été possible dans notre étude, étant donné que nous avons abordé, en entretien, toutes les facettes du projet et de l'organisation. Cependant, ces concepts, de l'ordre de quelques mots (par exemple : difficulté à prendre des décisions ; conflits antérieurs non résolus, etc.) ont pu être regroupés en 14 concepts de second ordre : Pilotage, Gouvernance, Renouvellement, Inaction, Communication, Climat social, Sens, Compétences, Construction collective, Valeurs, RH, Leadership, Situation financière et Projet. Ces concepts de second ordre sont donc des concepts issus d'une réflexion inductive.

Notons que 2 concepts de 2<sup>nd</sup> ordre sont des concepts « simples » dans le sens où ils ne sont pas le résultat d'agrégation de concepts de 1<sup>er</sup> ordre : il s'agit du concept « Construction Collective » et le concept central de ce travail de recherche, « Projet ». A ces 2 concepts, s'ajoutent les 12 suivants :

Concepts de 1 <sup>er</sup> ordre	Concept de 2 <sup>nd</sup> ordre
Amateurisme	Compétences
Besoin d'accompagnement	
Besoin de compétences	
Besoin de formation	
Besoin de prise de conscience	
Besoin de remise en question	
Manque de compétences	
Manque de connaissances du terrain	
Professionnalisation	

Tableau 12 : Concept de 2<sup>nd</sup> ordre "Compétences"

Concepts de 1 <sup>er</sup> ordre	Concept de 2 <sup>nd</sup> ordre
Besoin d'appropriation	Sens
Besoin de cohérence	
Besoin de direction	
Besoin de recréer du lien	
Besoin de sens	
Besoin de stratégie	
Besoin d'unité	
Choix de développement	
Manque de vision	

Tableau 13 : Concept de 2<sup>nd</sup> ordre "Sens"

Concepts de 1 <sup>er</sup> ordre	Concept de 2 <sup>nd</sup> ordre
Manque de contrôle	Pilotage
Besoin d'outils de pilotage	
Besoin de pilotage	
Besoin de temps	

Besoin de collaboration	
Besoin de concrétisation	
Besoin de rigueur	
Besoin de s'adapter	
Difficulté à collaborer	
Manque d'anticipation	
Crédibilité	
DG <sup>66</sup> organe central	
Manque de transversalité	
Difficulté à transmettre	
Diversité des représentations	
Gestion dans l'urgence	
Trop de diversification	

Tableau 14 : Concept de 2<sup>nd</sup> ordre "Pilotage"

Concepts de 1 <sup>er</sup> ordre	Concept de 2 <sup>nd</sup> ordre
Besoin d'une personne charismatique	Leadership
Despotisme	
Charisme	

Tableau 15 : Concept de 2<sup>nd</sup> ordre "Leadership"

Concepts de 1 <sup>er</sup> ordre	Concept de 2 <sup>nd</sup> ordre
Dépendance au confédéral	Gouvernance
Indépendance des services	
Difficulté à fédérer	
Commissions	

Tableau 16 : Concept de 2<sup>nd</sup> ordre "Gouvernance"

Concepts de 1 <sup>er</sup> ordre	Concept de 2 <sup>nd</sup> ordre
Turn-over important	RH
Besoin de reconnaissance	
Besoin d'implication	

<sup>66</sup> DG pour Directeur Général, ou Délégué Général, ce qui signifie exactement la même chose pour l'organisation étudiée.



Besoin d'interaction	
Difficulté à mobiliser	
Manque d'implication	

Tableau 17 : Concept de 2<sup>nd</sup> ordre "RH"

Concepts de 1 <sup>er</sup> ordre	Concept de 2 <sup>nd</sup> ordre
Conflits passés non résolus	Climat social
Motivations individuelles	
Sentiment général	
Situation conflictuelle	
Manque d'intérêt	
Solitude	

Tableau 18 : Concept 2<sup>nd</sup> ordre "Climat social"

Concepts de 1 <sup>er</sup> ordre	Concept de 2 <sup>nd</sup> ordre
Militantisme salarié	Valeurs
Militantisme bénévole	
Besoin de connaissance sur les valeurs	
Besoin de cohérence sur les valeurs	
Manque de militantisme	
Réflexions sur les valeurs	

Tableau 19 : Concept 2<sup>nd</sup> ordre "Valeurs"

Concepts de 1 <sup>er</sup> ordre	Concept de 2 <sup>nd</sup> ordre
Besoin de communication	Communication
Problème de communication	
Difficultés à obtenir les informations	
Problème de lisibilité	
Problème de visibilité	

Tableau 20 : Concept 2<sup>nd</sup> ordre "Communication"

Concepts de 1 <sup>er</sup> ordre	Concept de 2 <sup>nd</sup> ordre
Besoin de nouveaux bénévoles	Renouvellement
Besoin de renouvellement	
Temporalité	

Tableau 21 : Concept 2<sup>nd</sup> ordre "Renouvellement"

Concepts de 1 <sup>er</sup> ordre	Concept de 2 <sup>nd</sup> ordre
Situation financière difficile	Situation financière
Besoin d'arbitrage politique / financier	

Tableau 22 : Concept de 2<sup>nd</sup> ordre "Situation financière"

Concepts de 1 <sup>er</sup> ordre	Concept de 2 <sup>nd</sup> ordre
Difficulté à prendre des décisions	Inaction
Difficulté à transformer les paroles en actes	
Déni (refus de voir la réalité)	
Immobilisme	
Politique de l'autruche	
Refus du changement	

Tableau 23 : Concept 2<sup>nd</sup> ordre "Inaction"

Le codage, comme le préconise Gioia et *al.* (2012), se construit par étape, en distinguant les concepts de premier ordre des concepts de second ordre. Un troisième niveau (concepts de 3<sup>ème</sup> ordre) s'effectue ensuite par abduction par le retour à la littérature. Notre premier codage faisait apparaître plus d'une centaine de concepts de 1<sup>er</sup> ordre. Certains ont pu être regroupés car sensiblement identiques, ce qui nous a permis de réduire considérablement la quantité de concepts de 1<sup>er</sup> ordre. Ensuite, un travail de regroupement a été effectué, permettant d'obtenir les 14 concepts de 2<sup>nd</sup> ordre dénombrés dans les tableaux précédents.

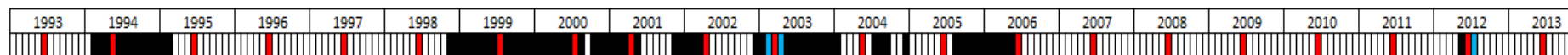
La majeure partie des verbatims (75% exactement) ont été codés à l'aide de deux concepts second différents. En effet, la question de recherche qui a mené à ce type de codage, et ce besoin de coder en double était alors la suivante : « Quels **liens** existent-ils entre les différents concepts qui ressortent de cette analyse ? ». C'est en identifiant des liens entre les concepts qui ont trait à l'organisation et/ou au Projet que nous pourrions mieux comprendre si et comment ces deux éléments interagissent entre eux.

Ainsi, pour mettre en évidence l'existence (ou la non existence) de ces liens, un codage double a été engagé. L'outil N'Vivo, bien que mobilisé en première intention, s'est avéré peu pertinent pour étudier ces liens. C'est la raison pour laquelle nous avons utilisé un tableur type Excel, essentiellement pour avoir la possibilité de réaliser des tableaux croisés dynamiques et des tris multiples et sélectifs.

### 2.3.2. L'étude historique du cas d'étude : la monographie

Pour étudier l'histoire du Projet Fédéral de la FOL 41, nous étudions une partie de l'histoire de cette structure, correspondant à la période pour laquelle nous avons des documents. Cependant, l'histoire que nous tentons de retracer est « trouée », dans le sens où d'une part, nous n'avons pas l'intégralité des comptes-rendus de réunions qui ont eu lieu durant cette période, et d'autre part, et c'est là le point le plus important, nous n'avons **que** ces comptes-rendus pour la plupart des événements que nous évoquons. Il s'agit donc, pour nous, de retracer l'histoire telle que les acteurs l'ont écrite, au sens propre. Selon la manière dont la prise de note s'est effectuée durant les réunions, selon les secrétaires en charge de cette fonction de rédaction des comptes-rendus (CR), et surtout selon l'autocensure effectuée, l'histoire que nous retraçons n'est qu'un reflet d'une réalité inaccessible. Il arrive que nous mobilisions certains verbatims des entretiens pour éclairer un fait du passé par un témoignage présent, bien que les années se soient écoulées entre l'événement et le moment où la personne nous l'évoque. C'est donc en considérant l'éventuelle présence d'un biais cognitif que nous retraçons non pas l'histoire objective de la structure, mais l'histoire telle que les acteurs l'ont vécue.

La frise suivante montre ces « trous » dans la collecte des données historiques.



En blanc: présence de comptes-rendus  
En noir: période sans comptes-rendus de CF  
En rouge: Assemblée Générale  
En bleu: des CR de bureau

Figure 8: Frise des documents consultés et des manques

Malgré les limites évidentes de ce travail, nous identifions cependant des éléments de compréhension (ou d'incompréhension) du phénomène de réflexion, de construction et de mise en œuvre du projet fédéral. Ce sont ces éléments qui nous conduisent à fractionner la période de vingt ans que nous étudions en plus petites périodes. Le choix de terminer une période et d'en commencer une autre correspond, entre autres, à ce travail d'analyse que nous avons effectué, et qui est au cœur de la monographie (annexe 1).

De plus, nous avons eu besoin, à plusieurs reprises au cours de l'analyse historique de transformer des données qualitatives en données quantitatives. L'étude des divers rapports financiers par exemple nous a permis de construire un tableau montrant l'évolution de la structure financière de l'organisation. De plus, chaque compte-rendu de Conseil Fédéral précise le nom des personnes présentes, absentes et excusées. En les comptabilisant, compte-rendu après compte-rendu, nous avons pu construire des outils de compréhension comme le taux d'absentéisme par exemple. L'analyse des comptes-rendus d'Assemblées Générales nous a permis de mettre en évidence différents éléments sur le renouvellement des administrateurs : ancienneté des partants, durée moyenne des mandats, etc. Ces différents outils quantifiés issus de l'étude qualitative historique seront mobilisés au fil de ce manuscrit afin d'apporter d'autres éléments de compréhension que la seule analyse textuelle. L'ensemble de ces outils sont disponibles dans l'annexe 6.

Pour résumer, l'analyse historique repose sur l'étude de :

- Quelques 450 pages de comptes-rendus de réunions ;
- Vingt années de rapports d'Assemblée Générale (environ 25 pages chacun) comprenant le rapport moral du Président, le rapport d'activité et le rapport financier ;
- L'évolution des statuts depuis la création de l'organisation en 1937 (voir annexe 2) ;
- Les projets rédigés depuis 1992.

### **2.3.3. De la monographie à un pré-modèle de compréhension du phénomène étudié**

L'analyse chronologique réalisée lors de la monographie a permis de mettre en évidence différents éléments constitutifs du Projet Associatif et du fonctionnement de l'organisation avec, autour ou sans le Projet associatif. L'ensemble de ce travail a été réalisé en ayant en tête les concepts majeurs du codage des données issues des entretiens. C'est ce qui a permis de d'effectuer un choix entre les éléments de l'étude historique à garder, et ceux à ne pas conserver. En effet, l'ensemble des données est extrêmement volumineux, il n'est tout simplement pas

possible de tout conserver. Cependant, refusant de passer à côté d'éléments explicatifs intéressants, nous avons suivi la ligne directrice proposée par l'identification des concepts majeurs.

Ensuite, ces analyses ont été mobilisées de manière différente selon les besoins de la rédaction : certaines données nous ont permis de mettre en évidence le processus de construction et de mise en œuvre du projet associatif durant ces vingt-deux années de comptes-rendus. C'est ainsi que nous avons pu « découper » celle-ci en périodes plus courtes, identifiées en fonction d'événements particuliers (la rédaction du Projet, sa mise en œuvre, la refondation des statuts, le programme d'activités, etc.), qui coïncident parfois avec un changement conséquent dans la gouvernance (départ du président, changement de directeur ou de secrétaire général, etc...).

Nous avons les mots clés de la problématique grâce à l'étude des entretiens, la monographie nous a montré l'existence de phases où le projet est parfois formalisé, et parfois, invisible, c'est-à-dire non formalisé ; ni pour les acteurs eux-mêmes, ni pour leurs parties prenantes. C'est ainsi que nous avons formulé notre questionnement, notre problématique de fond sur le Projet Associatif.

## Conclusion de partie 1

« Nous sommes dans une époque qui a besoin d'un changement de paradigme et cela arrive rarement dans l'histoire. Il s'agirait de substituer la distinction à la disjonction, la reliance à la réduction : il faut distinguer et en même temps relier. C'est le paradigme de la complexité. »  
Morin, Penser global, 2015 : 127.

Au cours du premier chapitre, nous avons proposé d'observer et de comprendre le phénomène projet associatif selon une grille de lecture que nous avons construit. Cette première grille de lecture est une « statique », en ce sens qu'elle a été construite en analysant les documents formalisés, produits, en tant que résultats. Nous avons analysé ces « images » pour comprendre comment elles étaient constituées. Ainsi, nous avons défini, en écho à une littérature du projet qui inclut le projet de référence et le projet opératoire en un seul Projet (P majuscule) que ce dernier est multidimensionnel. Chacune de ses dimensions (idéologique, intentionnelle, organisationnelle et concrète) possède une temporalité qui lui est propre, allant du très long terme voire atemporel pour ce qui est de la dimension idéologique à du court terme pour la concrète.

Cependant, comme l'ensemble Projet est un tout, il vit au rythme de ces temporalités distinctes. Nous avons donc suggéré que ce Projet est, par essence, obsolescent, chacune des dimensions n'ayant pas le même terme que les autres. La dimension au terme le plus court (la dimension concrète) peut rendre l'ensemble obsolescent si cette dernière ne fait pas l'objet d'un renouvellement, jusqu'à ce que la dimension au terme juste supérieur (la dimension organisationnelle), soit à son tour obsolète, et ainsi de suite.

Cette vision du Projet amène nécessairement une étude plus dynamique de son fonctionnement. C'est pourquoi les deux parties qui suivent ont pour objectifs d'étudier deux phénomènes extrêmes : celui où le Projet est très formalisé, et celui où il ne l'est pas du tout. Dans la seconde partie, nous étudions la manière dont se construit le Projet, et la façon dont il est mis en œuvre. Dans la troisième partie, le Projet étant avant tout un objet intangible, nous partirons des actions menées sur le terrain pour tenter de « remonter » au Projet qui les sous-tend. Chacun de ces états du Projet impacte l'organisation, le pilotage, le sens de l'action qu'il est parfois nécessaire de rendre intelligible pour le révéler *a posteriori*.

DEUXIÈME PARTIE  
LE RENOUVELLEMENT DU PROJET  
FORMALISÉ



## Introduction à la deuxième partie

« *Le chemin est long du projet à la chose* ». Molière (1664) *Le Tartuffe ou L'imposteur*, Acte III, scène 1.

Le temps du projet et le temps de l'action sont deux temps qui ne peuvent avoir lieu simultanément. Le premier nécessite de mettre en pause le second, et le second de mettre en pause la réflexion. Cette thèse a pour vocation d'ouvrir la boîte noire du projet. Et pour ce faire, plusieurs routes sont possibles. L'une d'elle consistera à étudier les traces que le projet a laissées derrière lui. C'est l'objectif de cette partie, elle étudie le projet formalisé, c'est-à-dire celui qui est écrit, et par voie de conséquence, figé à un moment précis. Le temps de l'action est le temps suivant, celui de la mise en œuvre.

Boutinet (2010) mobilise une métaphore agricole pour évoquer les états d'un acteur face à une conduite de projet : la mise en culture lorsque l'acteur est en projet, la mise en jachère lorsqu'il est sans projet et la mise en friche lorsqu'il est hors projet. Cette métaphore est filée avec l'idée de constitution d'un vide créateur (mise en jachère) et de mise en production (la mise en culture). Et de la même manière qu'un sol trop cultivé tend à se stériliser, un acteur en projet continuuel tendra à s'épuiser, voire en *burn out*. Selon Boutinet, la temporalité du projet devrait être sinusoïdale, de telle sorte que s'alternent des temps de production et de régénération.

C'est d'ailleurs peu ou prou ce que l'on observe dans le monde associatif. Bien que les associations soient de plus en plus sollicitées – soit par les partenaires institutionnels lors de demande de financement, soit par les fédérations auxquelles elles appartiennent (lorsque c'est le cas) – à formaliser leur projet, elles ne sont pas continuellement dans la réflexion dudit projet. Lorsque le projet est clair dans l'esprit collectif des acteurs, il n'est pas toujours nécessaire de le formaliser. En revanche, et c'est le risque de la mise en friche (Boutinet, 2010), il arrive qu'à être trop dans l'action, voire dans la réaction face à un environnement de plus en plus turbulent, les associations-en oublient leur projet, elles le perdent de vue et se retrouvent alors hors-projet.

C'est dans ce type de contexte qu'il peut être pertinent de réinterroger le projet, et voir en quoi ce dernier doit être actualisé, renouvelé ou refondé. Ce travail de réflexion aboutit généralement à une formalisation.

Qu'est-ce que la formalisation ? Selon les dictionnaires, nous trouvons deux acceptions. La première concerne l'action, à savoir « *faire exister de façon déterminée, claire et sans équivoque* ». La seconde concerne le résultat, la forme que prend l'objet formalisé. On

formalise par exemple une union par un mariage. C'est la forme. Et c'est en même temps le résultat, l'action qui permet de faire exister cette union de façon déterminée, claire et sans équivoque. Cependant, une union non formalisée en est-elle pour autant inexistante ?

Cette question fonde la structure de fond de ce manuscrit. Ainsi, dans cette partie, nous étudierons le Projet formalisé, avec les limites que cela suppose d'observer les traces du Projet plutôt que le Projet en lui-même.



CHAPITRE 3  
LES PROCESSUS DE  
RENOUVELLEMENT DU PROJET  
FORMALISE

## Table des matières

<b>Introduction à la deuxième partie .....</b>	<b>104</b>
<b>Introduction au chapitre 3.....</b>	<b>109</b>
<b>1 Méthodologie .....</b>	<b>110</b>
1.1. <i>Identification des périodes dans l'histoire du cas d'étude, entre 1992 et 2016. ....</i>	110
1.2. <i>Etude comparative du contenu des deux documents formalisés : le programme de 1995 et le projet fédéral de 1998. ....</i>	113
1.3. <i>Définition des dimensions et des temporalités du Projet. ....</i>	115
<b>2 Résultats .....</b>	<b>116</b>
2.1. <i>Analyse de VO (programme triennal présenté en 1995).....</i>	116
2.1.1. <i>Etude du contenu : donner du sens à l'existant.....</i>	116
2.1.2. <i>Analyse chronologique.....</i>	120
2.1.3. <i>Analyse de la cohérence du contenu final .....</i>	122
2.2. <i>Etude chronologique et dynamique de PF 1998-2001 .....</i>	128
2.2.1. <i>Le contenu du « Projet Fédéral 1998-2001 » final. ....</i>	128
2.2.2. <i>Analyse chronologique.....</i>	130
2.2.3. <i>Analyse de la cohérence du contenu final. ....</i>	132
<b>Conclusion .....</b>	<b>138</b>

## Introduction au chapitre 3

*Il n'y aurait pas d'histoire si tout avait un sens et si le développement du monde n'était que réalisation visible d'un plan rationnel ; mais il n'y aurait pas d'avantage d'histoire – ni d'action, ni d'humanité – si tout était absurde ou si le cours des choses était dominé par quelques faits massifs. MERLEAU-PONTY (1966, p.204).*

« *La question propre à l'association est celle de l'articulation entre le projet émanant des fondateurs et la nécessité d'une organisation pour la réaliser* » (Laville et Sainsaulieu, 2013).

À l'origine, c'est le projet qui permet à l'organisation d'exister. L'organisation naissante, support initial du projet qui l'a fait naître, possède également sa propre existence. Elle est une personne morale, basée sur des statuts qui régissent les grandes règles de fonctionnement et de démocratie. Celle-ci, ancrée sur un territoire, dans une actualité, va évoluer au gré des événements et des changements socio-économico-politiques de son environnement. En interne et en externe, elle va connaître plusieurs étapes de croissance, de questionnements, de difficultés. Rousseau (2004) propose un modèle de processus d'évolution de l'organisation associative, de son projet initial à l'origine du rassemblement « *d'une ou de plusieurs personnes*<sup>67</sup> » aux différentes crises qu'elle semble condamnée à traverser. Michels (1911) a étudié, la manière dont l'organisation dissout progressivement le projet. Au niveau des associations, cette dissolution progressive s'observe par une demande croissante de consultations ou de demande de formation.

En effet, depuis 2002, l'État a développé et déployé sur tout le territoire un dispositif nommé DLA (Dispositif Local d'Accompagnement)<sup>68</sup>. Les programmes de formation sont aussi en plein développement. Les acteurs bénévoles, confrontés à une logique gestionnaire de plus en plus prégnante (Laville et Glémain, 2009) sont en demande d'aide, qu'elle se présente sous forme de formation, ou de consultations lorsque les difficultés sont trop grandes. Et ce sont dans ces moments particuliers que les organisations questionnent leur projet, ou bien que les consultants amènent les acteurs à questionner leur projet.

Ce chapitre a vocation à comprendre le processus de renouvellement du projet associatif dans une organisation mûre. Notre recherche est basée sur une méthodologie inductive qui sera décrite dans une première section. Les principaux résultats (section deux) de cette étude mettent

---

<sup>67</sup> Extrait de l'article premier de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au contrat d'association.

<sup>68</sup> « *Le DLA permet à une structure de bénéficier d'un diagnostic partagé de sa situation, de sa capacité de consolidation économique et de ses besoins d'appui.* » <http://www.emploi.gouv.fr/dispositif/dispositif-local-d'accompagnement-dla>

en évidence l'existence concomitante de deux processus de rédaction du Projet Associatif, l'un de projection et l'autre d'intelligibilisation. Ils peuvent créer un décalage entre les différentes dimensions du projet, risquant de compromettre la mise en œuvre du Projet. Nous résumons les résultats émergents et les questionnements théoriques en section trois.

## **1 Quelques précisions méthodologiques**

L'ensemble de ce chapitre se base sur les données empiriques issues de plus de 20 années de comptes-rendus de diverses réunions (Conseil d'Administration, nommé Conseil Fédéral (CF) pour ce cas d'étude ; Bureau Fédéral (CF) ; Assemblées Générales (AG) ; réunions de permanents (RP) ; les différents Projets Fédéraux (PF) formalisés durant ladite période). Nous en avons tiré certains enseignements que nous présentons ci-après. Dans cette première section, nous résumons l'ensemble des périodes que nous avons identifiées au cours de l'analyse historique qui s'étale sur plus de 20 ans, et plus particulièrement celles durant lesquelles un travail de formalisation a été réalisé. Dans les sections suivantes, nous analyserons les processus de construction des deux projets sélectionnés (section 2 pour le programme triennal de 1995 et section 3 pour le Projet Fédéral 1998-2001). Ce faisant, nous verrons apparaître alternativement deux processus différents : celui d'intelligibilisation et celui de projection.

### **2.4. L'identification des périodes dans l'histoire du cas d'étude, entre 1992 et 2016**

Le travail d'étude et d'analyse des données historiques (voir annexe 1) a d'abord permis de mettre en évidence différentes périodes que nous avons définies. Parfois c'est le départ du Président qui marque la fin d'une période, parfois ce sont les projets associatifs<sup>69</sup> qui déterminent la fin ou le début d'une période, parfois c'est un changement particulier dans la gouvernance.

La représentation suivante est construite ainsi :

- Au-dessus de la flèche, sont présentées les périodes successives. Nous avons opté pour un code couleur particulier. Ainsi, en rose clair sont des périodes où un programme a été formalisé ; en rouge pour l'unique période où un Projet Fédéral a été formalisé et présenté à l'Assemblée Générale des adhérents. En jaune, il s'agit de la période où le

---

<sup>69</sup> Nous noterons indifféremment projet associatif (PA) ou projet fédéral (PF), puisque l'organisation étudiée est une association fédérale. Pour plus de renseignements sur ladite organisation, se référer à l'introduction.

Règlement Intérieur (RI) a été refondé ainsi que les statuts (à deux reprises). Les périodes blanches correspondent à des moments où aucun projet ou programme n'a été formalisé. Nous observons une période creuse entre avril 2003 et février 2004 : elle correspond à une période où nous n'avons aucun compte-rendu, si bien que les « frontières » entre les deux périodes ont été placées à minima.

- Au-dessous de la flèche, les documents produits au cours des différentes périodes, dont la couleur la même que celle de la période correspondante.



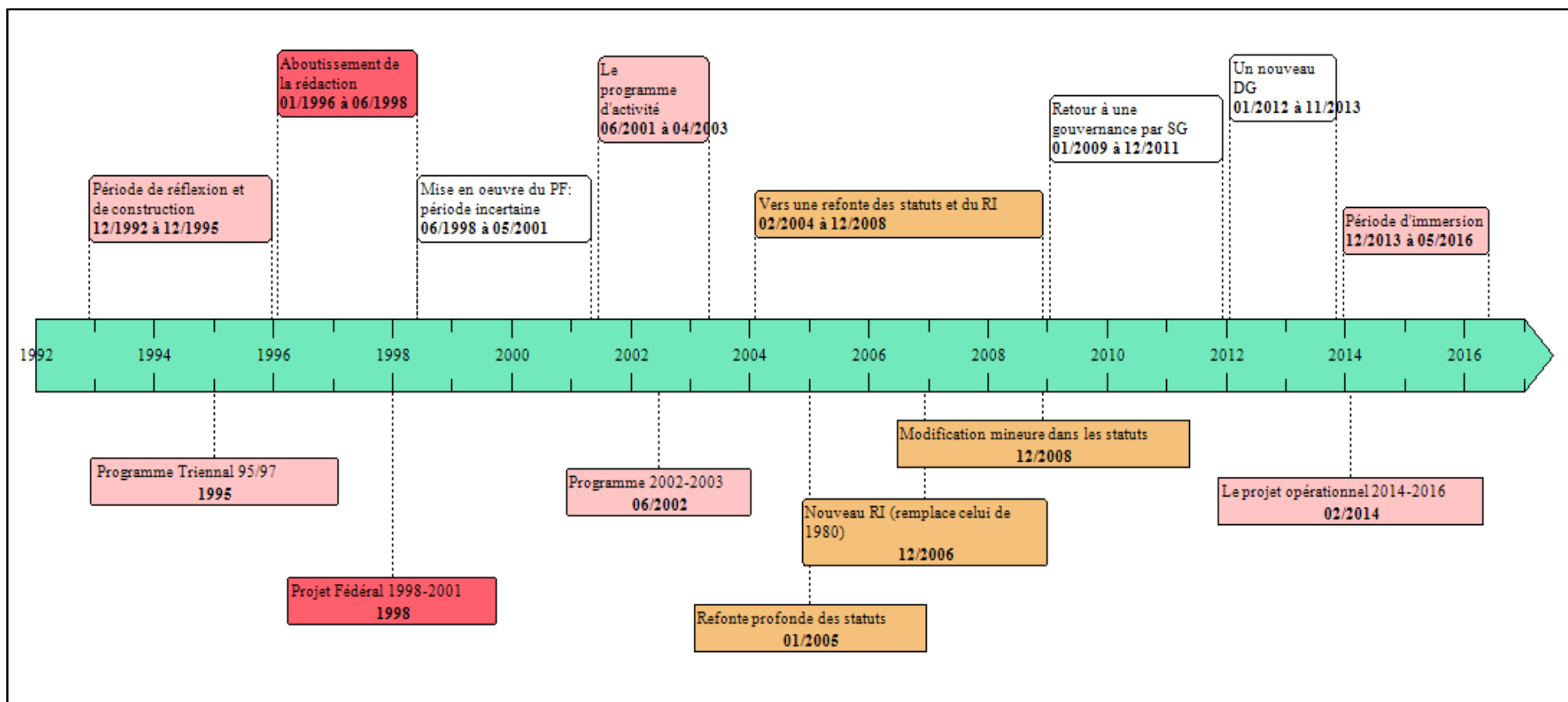


Figure 9: Les différentes périodes entre 1993 et 2016

Nous constatons ainsi de manière claire que :

- Le début des deux décennies étudiées a été le théâtre de la formalisation d'un programme et d'un projet fédéral (de 1992 à 1998).
- La période suivante a été celle de la mise en œuvre, le PF prévoyant une plage de réalisation allant de 1998 à 2001.
- Une période nommée « programme d'activité 2002-2003 » a ensuite été identifiée,
- Suivie d'une longue période où le projet est relativement absent, les préoccupations étant centrées sur la refonte des statuts et du Règlement Intérieur.
- Ensuite, durant cinq années, les changements de gouvernance prendront le dessus sur le projet, où il brillera également par son absence.
- Nous arrivons ainsi en 2014, début de la période d'immersion de cette recherche, marquée par la présence du « projet opérationnel 2014-2016 ».

Rares sont les documents collectés au cours de notre étude ayant formalisé le Projet, que ce soit de manière intégrale (Projet Fédéral 1998-2001) ou de manière partielle (programme 1995-1997, programme d'activités 2001-2004 ou projet opérationnel 2014-2016). Nous avons décidé de commencer à travailler sur les deux premières périodes que nous avons pu étudier. Il est en effet plus aisé d'étudier les périodes où le projet est formalisé, donc existant, plutôt que celles où il n'est pas visible.

Ainsi, nous allons succinctement comparer les contenus des deux premiers projets formalisés, avant une analyse plus riche qui mettra en évidence les processus de rédaction de chacun d'eux (sections 2 et 3). L'ensemble des connaissances empiriques acquises au cours de ce chapitre seront synthétisées en section 4 et discutées en section 5.

## **2.5. L'étude comparative du contenu des deux documents formalisés : le programme de 1995 et le projet fédéral de 1998**

Dans cette sous-section, nous nous intéressons uniquement aux documents produits que nous avons comparé dans le tableau suivant. De manière succincte ici, nous nommerons le programme de 1995 comme étant la Version Zéro (V0) du Projet Fédéral et version 4 (V4) du PF, la version finale qui a été présentée en Assemblée Générale en 1998.

		<b>1<sup>er</sup> axe</b>	<b>2<sup>ème</sup> axe</b>	<b>3<sup>ème</sup> axe</b>
<b>Orientations Politiques et idéologiques</b>	V0	Agir pour l'école, pour l'enfance	Agir pour développer les solidarités	Agir pour revivifier le débat
	V4	Agir pour une éducation à la hauteur des enjeux du siècle qui s'ouvre à elle	Agir pour développer le lien social, l'emploi et le partage pour plus de solidarité	Agir et faire vivre une démocratie continue, participative par l'engagement civique et la vie associative
<b>Objectifs généraux</b>	V0	Volonté d'investir le périscolaire avec plus de détermination	Constat d'absence d'actions sur cet axe donc recherche de partenariats	Poursuivre le débat sur l'avenir du système éducatif
	V4		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Présence accrue dans les zones rurales</li> <li>2. Dans les quartiers sensibles (action partenariale)</li> <li>3. Jouer un rôle relationnel plus important (centre de ressources)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Affirmer son engagement dans le débat citoyen sur les problèmes de société. Plus de présence pour relayer les campagnes nationales sur la défense des droits de l'homme, lutte contre le racisme et pour la solidarité</li> </ol>
<b>Projets d'actions</b>	V0	<b>La déclinaison des objectifs généraux au niveau opérationnel n'est pas reliée aux 3 axes définis, mais en fonction de 6 objectifs intermédiaires (projets d'actions) qu'il est difficile de relier aux objectifs généraux.</b>		
	V4	<b>Les actions décrites dans le document ne sont pas liées à ces trois axes définis en préambule du projet, mais en fonction des 4 objectifs généraux.</b>		

Tableau 24 : Les orientations politiques et générales de V0 et V4, telles que présentées dans les documents.

Le premier constat que nous avons réalisé est que les deux documents présentent chacun trois axes politiques, et que la formulation est similaire entre les deux versions :

- Le premier axe porte sur l'éducation,
- Le second sur la solidarité,
- Et le troisième sur la citoyenneté.

Nous retrouvons ici les trois grandes lignes politiques définies par la Ligue Nationale lors du congrès de Clermont-Ferrand en 1995. Si l'axe de l'éducation est profondément ancré dans l'histoire de la Ligue, ceux de la solidarité et de la citoyenneté sont relativement nouveaux (absents dans les statuts de 1961<sup>70</sup>, et dans l'actualisation de 1993).

Nous constatons également que l'un et l'autre de ces documents peinent à montrer un lien direct entre les actions proposées et les axes politiques et idéologiques définis<sup>71</sup>.

## 2.6. Les dimensions du Projet et ses temporalités

Selon la version du PF, le choix des mots utilisés par les acteurs pour définir les axes ou les objectifs diffère légèrement. Nous proposons donc de regrouper sous une même terminologie des éléments qui sont utilisés pour dire la même chose : nous prenons appui sur le terme envisagé pour effectuer ces regroupements.

Terminologies empiriques	Temporalité	Terminologie proposée
<p>Les Axes</p> <p>V0 : « <i>chantiers</i> », « <i>ambitions historiques</i> »</p> <p>V4 : « <i>Orientations politiques et idéologiques</i> »</p>	<p>Très long terme, voire atemporel</p>	<p>Dimension idéologique</p>
<p>V0 : pas de terminologie spécifique</p> <p>V4 : « <i>Objectifs généraux</i> »</p>	<p>Long terme</p>	<p>Dimension intentionnelle</p>
<p>V0 : « <i>Objectifs</i> »</p> <p>V4 : « <i>Objectifs, projets d'actions</i> »</p>	<p>Moyen terme</p>	<p>Dimension organisationnelle (en référence aux projets organisationnels)</p>

<sup>70</sup> L'ensemble des statuts depuis de la création de la fédération départemental sont disponibles en annexe 3.

<sup>71</sup> Nous y reviendrons plus amplement dans l'analyse des processus, à la fin de la partie 2 pour V0 et à la fin de la partie 3 pour V4.

V0 : « <i>Projets de services</i> » V4 : « <i>Actions prévues</i> »	Court terme	Dimension concrète
------------------------------------------------------------------------	-------------	--------------------

Tableau 25: Du vocabulaire empirique à une proposition de terminologie.

Ce tableau, issu des données empiriques de l'étude de cas corrobore<sup>72</sup> l'existence des quatre dimensions du projet et leur temporalité respective.

Dans les deux sections suivantes, nous allons particulièrement nous intéresser aux événements qui ont conduit à l'écriture de ces deux documents. Les notions de temporalité et plus encore celle de dimensions sont particulièrement nécessaires pour comprendre la suite des propos. En effet, l'une des analyses à venir consiste en l'étude de la cohérence entre ces différentes dimensions dans la rédaction de V0 et de V4.

## 2 Les résultats

### 2.1. L'analyse de V0 (programme triennal présenté en 1995)

Nous reprenons ci-après les éléments les plus pertinents de l'étude complète<sup>73</sup>. Cette section est construite de la manière suivante : Étude approfondie du contenu du document final ; Étude chronologique des événements ; Analyse de la construction du document.

#### 2.1.1. L'étude du contenu : donner du sens à l'existant

Le document que nous analysons a été présenté et diffusé à l'ensemble des membres du Conseil Fédéral en 1995. Il est constitué d'objectifs généraux, d'actions prévues, et la déclinaison de ces actions dans les différents services de la Ligue. Notre étude chronologique a permis d'identifier les actions qui sont en fait déjà réalisées ou en cours de réalisation au moment de la diffusion du document. Pour les mettre en évidence, nous les avons surlignés dans le tableau<sup>74</sup> ci-après. Les justifications sont indiquées en note en bas de page. Tout ce qui est en italique est la reprise exacte des propos tenus dans ledit document.

<sup>72</sup> Nous renvoyons le lecteur au premier chapitre de cette thèse qui propose déjà, avec d'autres sources empiriques et théoriques, de concevoir le Projet comme étant le tout englobant ces quatre dimensions, donnant au tout un caractère d'obsolescence, chaque partie possédant sa propre temporalité.

<sup>73</sup> Disponible en annexe 1 (voir en particulier la section intitulée *Période de réflexion et de construction du PA (1992-1995)*). L'annexe 2 présente les éléments les plus pertinents de la monographie pour réaliser les analyses de ce chapitre. Le lecteur y trouvera toutes les justifications aux propos avancés ci-après.

<sup>74</sup> Le lecteur retrouvera les éléments de ce tableau dans deux tableaux distincts présents en annexe, le tableau 1 (p.11) et le tableau 2 (p.12)

Objectifs	Actions prévues	Dans les services
1) Favoriser l'accès au savoir et à la culture	<p><i>En développant la diffusion de spectacles professionnels jeune et tout public avec priorité aux zones rurales ;</i></p> <p><i>En développant l'accès au livre et à la lecture ;</i></p> <p><i>par l'ouverture de bibliothèques scolaires à vocation communale.</i></p>	<p>UFOLEP : action en milieu carcéral</p> <p>CULTUREL : 4 opérations Jeunes Patrimoine<sup>75</sup>; 2 classes culturelles BD Boum<sup>76</sup>; Animation jeunesse BD Boum<sup>77</sup></p> <p>SCOLAIRE : Diffusion de spectacles<sup>78</sup>. Classes culturelles (mise en forme et contacts à prendre)<sup>79</sup></p>
2) Favoriser l'accès aux pratiques sportives	<p><i>Par la mise en réseau des actions sportives rurales ;</i></p> <p><i>Par la formation du « citoyen sportif » en améliorant le fonctionnement des associations d'enfants et de jeunes.</i></p>	<p>USEP : Départ Tour de France Cyclo Usep ; activités traditionnelles<sup>80</sup>.</p> <p>UFOLEP : Sports de rue, partenariat avec la ville de Blois. Nationaux de Volley et de Waterpolo.</p> <p>VACANCES : Séjour neige<sup>81</sup>. Partenariat CAF et ville de Blois, Souscription UFOVAL<sup>82</sup>.</p>
3) Favoriser l'accès à l'éducation et à la citoyenneté	<p><i>Par la mise en place d'associations mêlant la pratique sportive, l'apport éducatif et l'environnement social de l'école (Etoile Cyclo) ;</i></p> <p><i>Par le développement de l'accompagnement scolaire ;</i></p>	<p>USEP : Etoile cyclo (6<sup>ème</sup> édition)<sup>83</sup> VSE Bordeaux Chambord (transversal Ufolep et VSE)</p> <p>UFOLEP : Classes transplantées dans la ville de Stain. Père Noël vert avec le secours populaire.</p>

<sup>75</sup> Actions menées au cours de l'année 1993/1994, selon rapport activité de l'AG 1995.

<sup>76</sup> Actions menées au cours de l'année 1993/1994, selon rapport activité de l'AG 1995.

<sup>77</sup> Actions menées au cours de l'année 1993/1994, selon rapport activité de l'AG 1995. 2200 enfants ont été accueillis sur 94 classes en novembre 1994.

<sup>78</sup> Actions menées au cours de l'année 1993/1994, selon rapport activité de l'AG 1995.

<sup>79</sup> S'agit-il des mêmes classes que celles de BD Boum dans le service culturel ?

<sup>80</sup> Par définition, si elles sont « traditionnelles », c'est qu'elles existent déjà.

<sup>81</sup> Des séjours neige existent déjà. Le CR du 23/03/1993 établissait déjà un constat négatif de ces séjours qui peinaient à attirer le public, surtout du fait d'une concurrence importante sur le secteur des vacances.

<sup>82</sup> Négociations menées au cours de l'année 1993/1994, selon rapport activité de l'AG 1995.

<sup>83</sup> Existe depuis déjà 5 ans, la 6<sup>ème</sup> édition étant en préparation.

	<i>Par l'ouverture de la réflexion sur l'aménagement des rythmes de l'enfant.</i>	
4) Favoriser l'accès aux loisirs	<i>En développant les loisirs de proximité (plan d'eau de Villiers, Centre St Aignan, Seigy)</i>	VACANCES : Reconduction séjour Seigy <sup>84</sup> .
	<i>Par une interrogation constante sur le coût des activités proposées à nos usagers</i>	VSE : Monter des projets et envoi aux établissements scolaires <sup>85</sup> .
5) Favoriser les pratiques de solidarité en s'investissant sur le problème de l'emploi	<i>En revendiquant la création d'emploi de proximité pour encadrer nos projets qui relèvent de missions du service public (animateurs bibliothèques, animateurs de loisirs de proximité, animateurs Etoile Cyclo)</i> <i>En investissant sur la formation (BAPAAT)<sup>86</sup></i> <i>En développant la formation des cadres des associations</i>	CULTUREL : Animateur BCD : 30 animateurs formés <sup>87</sup> .
6) Favoriser la démocratie continue, participative et délibérative	<i>Par la création d'un cercle Condorcet<sup>88</sup> ;</i> <i>Par la revendication d'un statut pour ceux qui consacrent du temps aux activités d'intérêt général ;</i> <i>Par le développement du journal « Parole de jeunes citoyens » et du journal de liaison fédéral<sup>89</sup></i>	CULTUREL : Parole Jeunes citoyens <sup>90</sup> .

Tableau 26: Les objectifs et actions définis et leurs déclinaisons dans les différents services à l'issue de l'AG 1995

Nous constatons qu'une grande partie des actions prévues dans ce programme sont en fait des actions déjà réalisées (surlignées dans le tableau précédent). À vrai dire, relativement peu

<sup>84</sup> Déjà programmé dans le CR du 06/02/1995.

<sup>85</sup> Actions menées au cours de l'année 1993/1994, selon rapport activité de l'AG 1995, p. 7.

<sup>86</sup> BAPAAT : Brevet d'Aptitude Professionnelle d'Assistant Animateur Technicien, délivré par le Ministère de la Jeunesse et des Sports.

<sup>87</sup> Recrutement de 39 animateurs ont eu lieu au cours de l'année 1993/1994, selon rapport activité de l'AG 1995 (p.5).

<sup>88</sup> Créés en 1987 à l'initiative de la Ligue Nationale, les cercles Condorcet ont pour objectif de promouvoir l'esprit critique, combattre la désinformation, affirmer les positions basées sur l'exercice de la raison critique et sur les valeurs de la République et donner aux citoyens l'occasion de se réunir.

<sup>89</sup> Il s'agit ici du journal « Le Tribun », qui sert de support de communication à la diffusion des rapports moraux, d'activité et financiers des assemblées générales de la ligue 41, jusqu'à l'AG de 2000 incluse.

<sup>90</sup> Selon rapport activité de l'AG 1995, 6 numéros sont déjà parus depuis novembre 1994.

d'actions sont réellement « nouvelles », c'est-à-dire *délibérément* imaginées. En effet, parmi les actions que nous n'avons pas surlignées, nous ne sommes pas en capacité de dire avec certitude si elles n'étaient pas déjà en cours d'élaboration ou de mise en œuvre avant l'établissement de cette fiche « projets de service », car nous manquons d'une année de CR (entre janvier 1994 et février 1995).

Le document formalisé du « programme triennal » est donc, en lui-même, paradoxal. D'un côté il est intitulé *programme*, donc une *projection* pour les années à venir ; et en même temps, la majeure partie des actions *prévues* sont en fait déjà existantes. Ce détail qui n'est certainement pas sans importance nous pousse à considérer le Projet de manière différente, en mettant en évidence l'existence d'une certaine rationalisation a posteriori des actions menées antérieurement. Notre revue de littérature à venir<sup>91</sup> (chapitre 4) nous invite à ne pas retenir ce terme de rationalisation, mais plutôt à parler d'*intelligibilisation*.

Le fait de mettre sur le papier, au même niveau et dans la même optique, des actions *à mener* et des actions *déjà menées* semble révéler un besoin important de *donner du sens* aux actions précédentes, en les *positionnant* sur un échiquier prévisionnel, au même niveau que les actions programmées.

Les deux thèmes essentiels qui ressortent de cette étude du « contenu » sont donc la notion de *sens de l'action collective* et celle d'*intelligibilisation*.

#### L'essentiel 4: Le programme de 1995, entre projection et rationalisation de l'existant

Le résultat de ce « programme » n'est donc pas une « projection », mais plutôt une sorte d'état des lieux de ce qui existe. Ce n'était probablement pas l'objectif des gens qui ont rédigé et construit ce document. Cela provient peut-être d'une méconnaissance des actions menées au quotidien par les permanents salariés de la part des administrateurs bénévoles, cela provient peut-être aussi d'un besoin de sens, de la part de ces salariés, qui ont joué leur rôle dans la déclinaison des objectifs au niveau des différents services. Un troisième facteur qui peut

---

<sup>91</sup> L'induction nécessite obligatoirement une certaine réflexivité. Le terme de rationalisation a longtemps été privilégié pour évoquer ce que nous avons observé, entendu au sens premier du terme, comme étant le processus visant à rendre rationnel, faisant appel à la raison. Cependant, lorsque le temps de la confrontation à la littérature fût arrivé, il a été nécessaire de modifier cette terminologie. Nous nous en expliquerons au cours du prochain chapitre.



également avoir son impact est l'urgence dans laquelle s'est finalement rédigé ce programme, au cours de l'année 1995.

### **2.1.2. L'analyse chronologique**

Dans cette sous-section, nous utilisons les données empiriques sous forme d'extrait de comptes-rendus de réunion (voir annexe 2) que nous avons sélectionnés dans le but de reconstruire la chronologie des événements qui a conduit à la rédaction du Programme Triennal en 1995. Cela nous a permis de réaliser une synthèse sous forme graphique afin de rendre le tout compréhensible.

Ainsi, pour résumer cette période, nous avons élaboré une frise temporelle permettant de mettre en évidence le processus de construction de ce « programme », tels que les acteurs l'ont nommé lors de sa formalisation. Notons cependant que durant les trois années qui ont précédé la présentation du document final, les acteurs le nommèrent indifféremment programme ou projet fédéral.

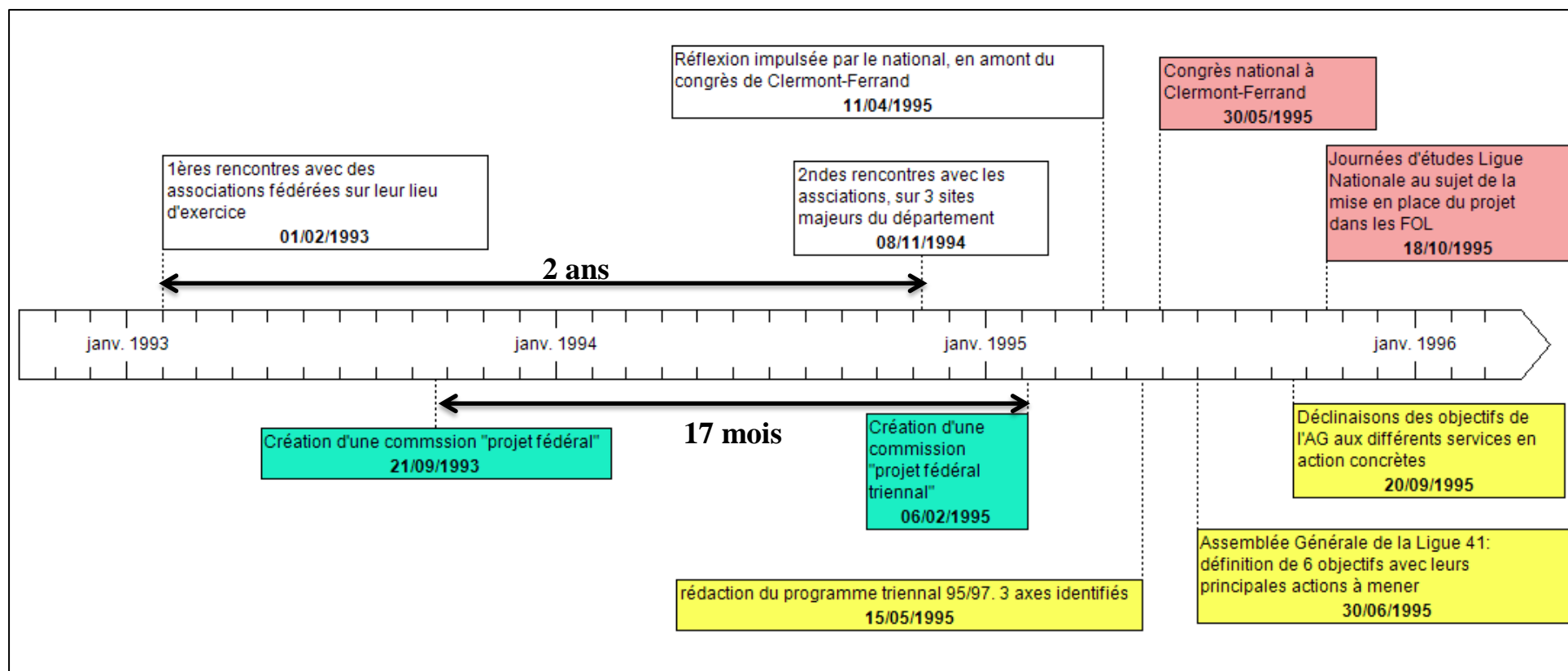


Figure 10: Chronologie des événements de la construction du "programme fédéral triennal" 1993-1995

Nous pouvons constater qu'il a fallu réaffirmer la création de la commission projet, à moins d'un an et demi d'intervalle (encart vert sur la frise). De même, les premières rencontres en février 1993 n'ont pas dues être satisfaisantes, car de nouvelles rencontres ont été organisées deux ans plus tard. Il y avait donc un embryon de démarches durant l'année 1993, qui a été repris et approfondi fin 1994 et surtout durant le premier semestre 1995.

Le fait que la confédération nationale ait sollicité les fédérations départementales sur l'élaboration d'une charte de laïcité a probablement été un facteur d'accélération de cette réflexion et plus encore la définition des grands axes nationaux de développement établis lors du congrès national (en rose sur la frise).

Mais c'est surtout lors des journées d'étude du 18/10/1995 au national que l'impératif de formalisation du projet prend des allures de contraintes. En effet, dans le CR du 16 novembre 1995, le président fait le bilan de ces journées d'étude, en insistant sur 3 points précis : « *Responsabilité du Secrétaire Général ; Délai de 6 ans pour rédiger le projet fédéral ; agir pour une éducation à la hauteur des enjeux* ». Le CR précise : « *La capacité de mise en œuvre du projet fédéral conditionnera le maintien des postes de détachés* ».

Ainsi, le besoin de formalisation du projet, s'il a régulièrement été évoqué par l'un des administrateurs au cours des différents CF de cette période, devient un impératif qui conditionne le maintien d'emplois de détachés.

### L'essentiel 5 : Quand le besoin de formalisation devient une contrainte et une nécessité

Ces détachés, à cette époque-là avaient leurs salaires subventionnés par l'éducation nationale et représentaient donc une main d'œuvre « peu chère<sup>92</sup> » pour la Ligue départementale. Il y a donc un enjeu financier extrêmement important, d'autant qu'il s'agit, pour la FOL 41, de 5 postes et demi au début de l'année 1996.

#### **2.1.3. L'analyse de la cohérence du contenu final**

Dans cette sous-section, nous reprenons le document final afin d'en étudier la cohérence.

---

<sup>92</sup> En effet, selon le CR du **6 février 1995**, le gouvernement décide de réduire le montant de cette subvention, laissant 11000 Frs par poste à charge de la Ligue nationale. Cette dernière demande aux FOL d'en prendre la moitié en charge pour 1995, et le montant total (soit 11000 Frs par poste) pour l'année 1996.

Revenons aux axes, objectifs et actions proposés dans le document (voir Tableau 24 : Les orientations politiques et générales de V0 et V4), et concentrons-nous sur ce qui nous concerne, à savoir la V0.

Cette dernière propose des objectifs généraux cohérents avec la définition des axes. En revanche, les objectifs d'actions à moyen terme sont au nombre de 6 (voir tableau 2, première colonne). Bien que ces objectifs n'aient pas du tout été présentés de cette manière, nous pouvons attribuer certains objectifs intermédiaires, aux objectifs généraux définis. Il s'agit d'explicitier la case grisée (projets d'actions pour V0 dans le premier tableau) :

Axe politique	Objectifs généraux	Objectifs d'actions
Éducation	1. Volonté d'investir le périscolaire avec plus de détermination	1 : favoriser l'accès au savoir et à la culture.
Solidarité	2. Constat d'absence d'actions donc recherche de partenariat	5 : favoriser les pratiques de solidarité en s'investissant sur le problème de l'emploi
Citoyenneté	3. Poursuivre le débat sur l'avenir du système éducation.	3 : favoriser l'accès à l'éducation et à la citoyenneté .6 : favoriser la démocratie continue, participative et délibérative

Tableau 27 : L'adéquation des objectifs à Moyen Terme avec les axes politiques de la V0

Nous constatons qu'il manque deux objectifs intermédiaires, non reliables à l'un ou l'autre des objectifs généraux : « Obj.2 : Favoriser l'accès aux pratiques sportives » et « Obj.4 : favoriser l'accès aux loisirs ». Cependant, ces deux objectifs sont directement liés à l'organisation des activités au sein de la FOL, et directement liés à l'organigramme : ces deux objectifs tels que rédigés donnent toute légitimité à l'existence des services sportifs USEP et UFOLEP (obj.2), du service vacances (obj.4).

L'ensemble des informations collectées sur cette période peut être résumé de la manière suivante :

- L'influence du confédéral est importante. C'est la Ligue Nationale qui impulse les grandes lignes politiques nationales à décliner localement, au sein des fédérations départementales.

- La FOL 41 s'est appropriée ces lignes politiques, et les a faites siennes. Cela lui a permis de décliner ses « orientations politiques et idéologiques » en « objectifs généraux ». Dans le contenu, les premières correspondent à la dimension idéologique du Projet, et les secondes à la dimension intentionnelle.
- Les « projets d'actions », que nous avons regroupés comme appartenant à la dimension organisationnelle, se nommant également « objectifs intermédiaires » ne sont pas totalement en phase avec les objectifs généraux, comme nous l'avons montré juste avant. Le fait que deux objectifs intermédiaires ne se rattachent à aucun objectif général tend à démontrer que le processus qui a permis leur rédaction n'est pas une déclinaison de la projection des deux autres dimensions, mais une définition *ex post* des actions existantes. Ce sont essentiellement les activités historiques de la Ligue, à savoir les deux fédérations sportives (USEP et UFOLEP) ainsi que le service Vacances qui sont à l'origine de ce décalage que l'on observe entre les objectifs généraux et les objectifs intermédiaires.
- Les actions, (la dimension concrète du Projet) sont déjà existantes pour une grande majorité d'entre elles. Ainsi, ces actions ne sont pas des *projections (processus descendant)*, mais correspondent à un *processus ascendant* de l'existant.

Nous proposons à présent d'utiliser la représentation pyramidale du Projet (Figure 11), qui se présente pointe en haut, pour mettre en évidence ces processus de formalisation du Projet.

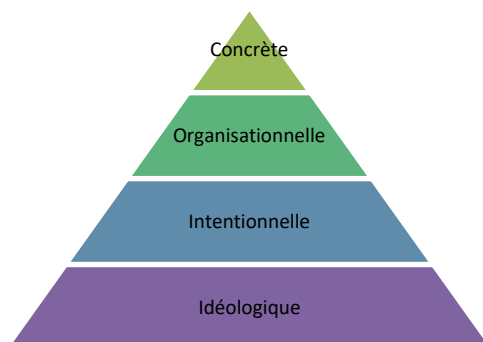


Figure 11 : La représentation théorique du Projet par ses dimensions (chapitre 1).

Par souci de compréhension des différents processus observés, nous proposons de « retourner » cette pyramide, afin que les actions concrètes se trouvent en bas, et la base idéologique en haut afin de mettre mieux en évidence les processus ascendants et descendants. La forme proposée sera trapézoïdale, par facilité de compréhension, mais il s'agit simplement d'une représentation graphique. L'idée reste la structure pyramidale comme proposée ci-dessus.

Ainsi la figure 4 propose de résumer toutes les informations constitutives du programme tel que rédigé. Celle-ci met en évidence l'existence d'un décalage, d'un manque de cohérence entre la dimension intentionnelle et la dimension organisationnelle. Parmi les actions, celles qui sont soulignées correspondent à toutes les actions déjà menées au moment de la diffusion du programme. La manière dont a été rédigé le programme apparaît par des systèmes de flèches sur la gauche. De l'appropriation à la déclinaison pour le processus descendant, de l'état des lieux à la définition *ex-post* pour le processus ascendant.

## Congrès bisannuel de la LIGUE Nationale

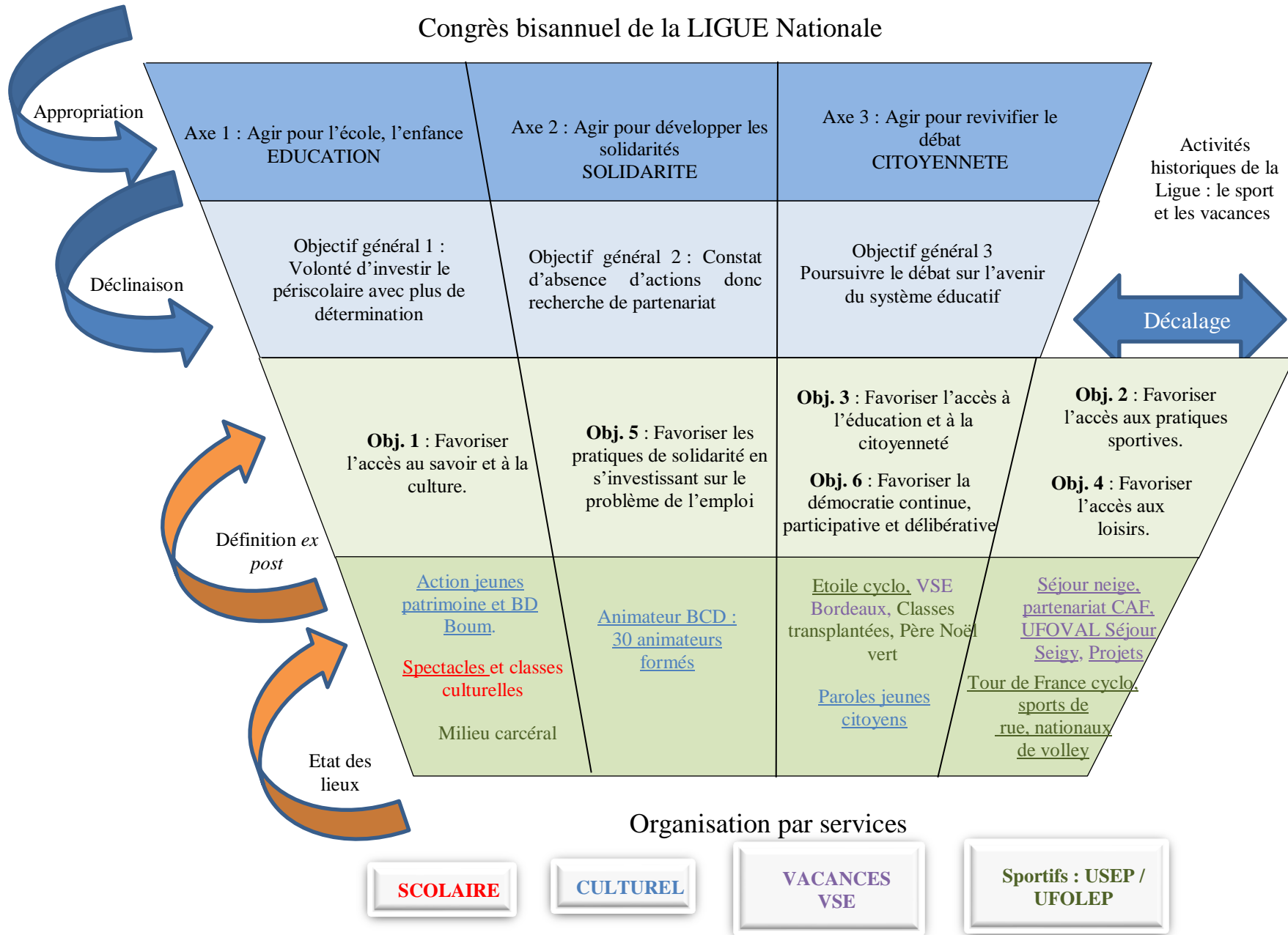


Figure 12: Une proposition de représentation des processus de rédaction de V0

De manière synthétique, voici ce que nous apprend l'étude globale de V0 :

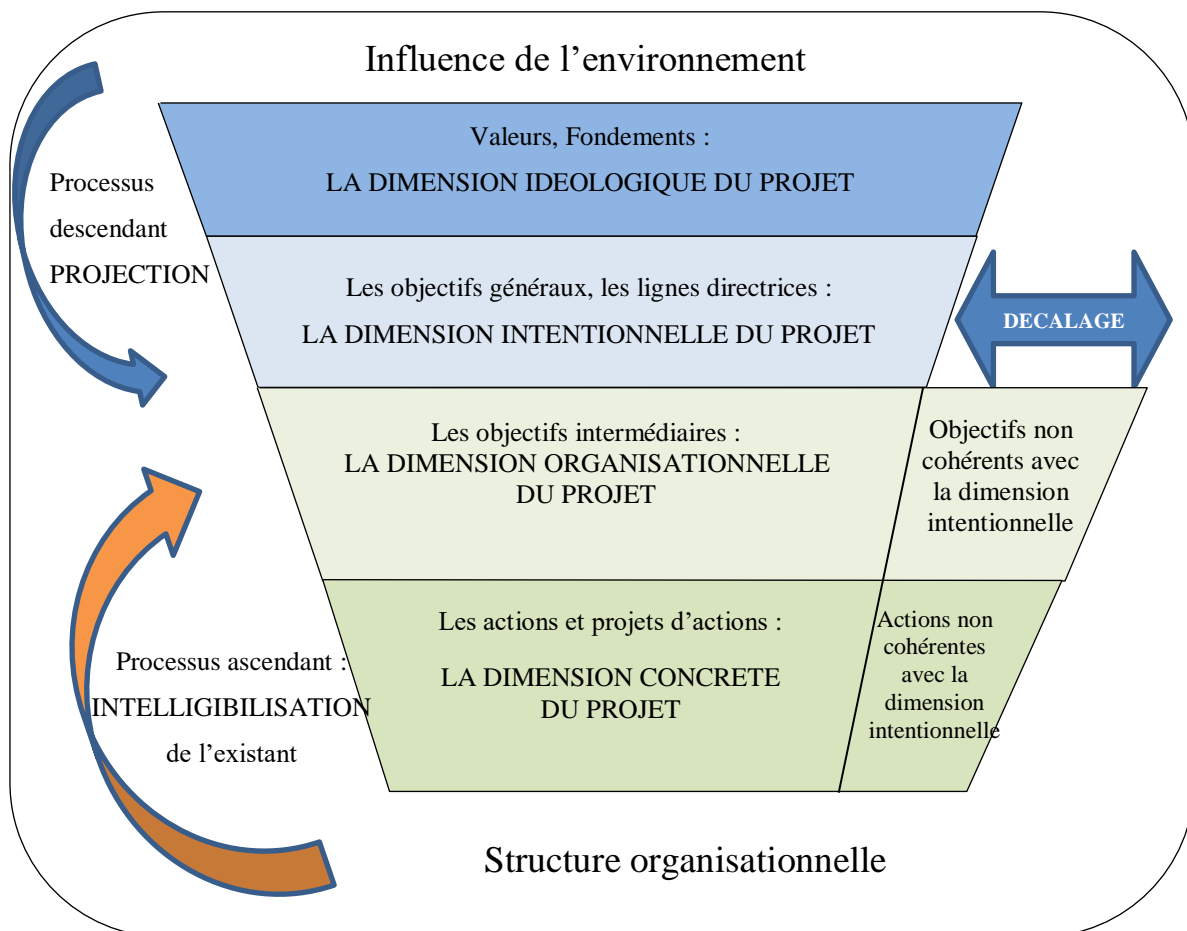


Figure 13 : Une proposition de représentation simplifiée de la rédaction de V0

Nous observons ici deux processus intervenus probablement de manière quasi-simultanée :

- Le premier est une démarche descendante qui consiste en **l'appropriation** et la **déclinaison** des grands axes politiques de la Ligue en objectifs généraux.
- Le second est une démarche ascendante d'**intelligibilisation** d'actions existantes et d'une **définition ex post** d'objectifs intermédiaires qui leur sont attribués.

La problématique révélée par l'existence concomitante de ces deux processus se situe au point de regroupement de ces deux processus, c'est-à-dire le lien entre les dimensions intentionnelle (que voulons-nous faire dans les prochaines années ?) et organisationnelle (comment mettre en œuvre nos projets organisationnels ?). L'étude de la période suivante montre que ce programme n'a pas été mis en œuvre, ce qui est plutôt logique étant donné que la majeure partie des actions prévues étaient déjà existantes. En toute logique, ce programme, n'a pas permis la mise en œuvre d'actions projetées, ces dernières étant pour la plupart déjà en cours.



Si dans sa formulation, dans sa présentation et même dans sa construction, tout portait à le considérer comme un « vrai » projet, un réel programme, il n'en avait finalement que l'apparence. Cependant, ce travail permit au moins deux choses essentielles :

Par la réunion d'administrateurs, la réflexion collégiale et les débats d'idées ainsi que le travail de synthèse et de rédaction, il a permis de *donner du sens* aux activités quotidiennes et aux actions déjà menées, en leur apportant un *cadre de référence*.

Il permettra de servir de *base de travail lors de l'élaboration du Projet Fédéral*, dont l'écriture et la présentation sont, en fin de période, exigées par le confédéral (octobre 1995).

C'est la raison pour laquelle nous avons nommé ce « programme triennal » comme étant la Version Zéro du Projet Fédéral qui sera présenté moins de trois ans plus tard.

#### L'essentiel 6 : Les effets de V0

## 2.2. L'étude chronologique et dynamique de PF 1998-2001

### 2.2.1. Le contenu du « Projet Fédéral 1998-2001 » final

Cette période est celle de la rédaction du Projet Fédéral, durant laquelle, trois versions de ce PF ont été présentées en Conseil Fédéral. Cependant, ces documents de travail n'ont pas été annexés aux comptes-rendus. De ce fait, nous n'avons aucun moyen d'évaluer leur contenu. Nous savons juste qu'ils ont existé. Nous possédons uniquement le « Projet Fédéral 1998-2001 » final, tel qu'il a été présenté en Assemblée Générale en 1998, que nous nommons donc V4.

Ce document final, de trente pages, est construit de la manière suivante :

- **Une analyse interne et externe** de la situation, qui présente de manière renseignée l'état des lieux de la FOL et du département.
- **Un diagnostic** mettant en exergue ses principales faiblesses : une baisse constante des effectifs des adhérents depuis dix ans, surtout dans le secteur culturel ou des amicales laïques<sup>93</sup> ; une implantation territoriale inégale, surtout dans les zones rurales ; reproche que le Conseil Fédéral ne soit pas suffisamment un lieu de débat, ne participant pas suffisamment à la définition de la politique

---

<sup>93</sup> Nous étudierons plus précisément ces chiffres dans la 3<sup>ème</sup> période identifiée (1998-2001).

de la FOL, et de ce fait, peu à l'initiative de débats d'idées ; une tarification vacances trop élevée.

- **Un état des lieux** des moyens humains et financiers, indiquant que la situation reste fragile et à la merci du moindre incident économique.
- L'établissement des **objectifs généraux**, en particulier conquérir les zones rurales pour assurer l'offre d'activités sportives et culturelles, et développer le tissu associatif ; développer ses partenariats pour être plus présente dans l'animation des quartiers sensibles des villes, en visant prioritairement les publics jeunes et en difficulté ; devenir un centre de ressources à la fois humaines et matérielles pour ses associations affiliées ; et réaffirmer son engagement dans le débat citoyen pour la défense des droits de l'homme, la lutte contre le racisme et pour la solidarité. Ces objectifs généraux constituent des « programmes prioritaires ».
- Ces programmes prioritaires sont déclinés en **projets d'action à 3-5 ans**, dont les principales actions prévues sont accompagnées de la définition des moyens humains et financiers nécessaires.
- Une page résumant **les modalités de suivi, de contrôle et d'évaluation** : *« le PF sera porté systématiquement à l'ordre du jour du CF et le bureau suivra, contrôlera et évaluera l'état de réalisation du projet pendant 3 ans ; Il examinera lors de chaque AG annuelle les modifications et les adaptations financières qui auront été proposées par le CF ; Pour chaque projet prioritaire, un carnet de bord permettra de suivre le développement des activités et d'en évaluer la pertinence. »*

Étant donné la richesse du document produit, nous pouvons sans peine estimer le travail effectué par la commission projet durant ces deux années, même si les CR de réunion ne montrent pas l'importance du temps passé à construire et rédiger ce projet. Pour rappel, une commission a été créée en février 1995, et y participaient deux administrateurs élus (quatre depuis janvier 1998) et chaque responsable de services, soit cinq permanents et un directeur des services (anciennement secrétaire général). Entre janvier et avril 1998, une commission (nous ne pouvons pas savoir s'il s'agit de la même commission ou d'une nouvelle) s'est réunie trois fois.

L'assemblée générale du **3 juin 1998** est dédiée à la présentation et mise au vote du Projet Fédéral. Cela représente, *« pour la FOL, une date importante, nous avons essayé de réfléchir*

*dans les 3 années à venir en mettant un point final à notre projet fédéral (même s'il y a des adaptations qui seront apportées au fil de sa mise en place »<sup>94</sup>. Le président rappelle que ce PF n'est pas une « simple réorganisation de l'activité existante », mais « il s'articule autour des 3 grands axes définis nationalement : Éducation, Citoyenneté, Solidarité » qui « seront les fils conducteurs qui donnent du sens » aux activités et aux initiatives de la FOL. Il précise ce que projet fera « l'objet d'une évaluation que l'assemblée générale aura à juger afin d'apporter les correctifs ou les compléments qui s'avèrent nécessaires ».*

Notons que c'est le moment où le président décide de ne pas renouveler son mandat de Président de la FOL, « après 10 ans passés dans le bureau comme trésorier et comme président ».

### **2.2.2. L'analyse chronologique**

À l'image de ce que nous avons réalisé pour la période précédente, nous mobilisons les données empiriques les plus pertinentes (voir annexe 1) afin de représenter schématiquement les différentes dynamiques rencontrées dans l'écriture du document final.

Le Projet Fédéral ayant été présenté et voté en AG, il ne subira plus de modifications. Cette période de construction et de rédaction s'achève sur le départ du président, porteur du Projet.

Nous résumons sommairement la chronologie des événements sur cette période dans la frise suivante. Nous mettons en évidence, en parallèle de cette construction, les événements majeurs de la période.

---

<sup>94</sup> Rapport moral du président lors de l'AG 1998.

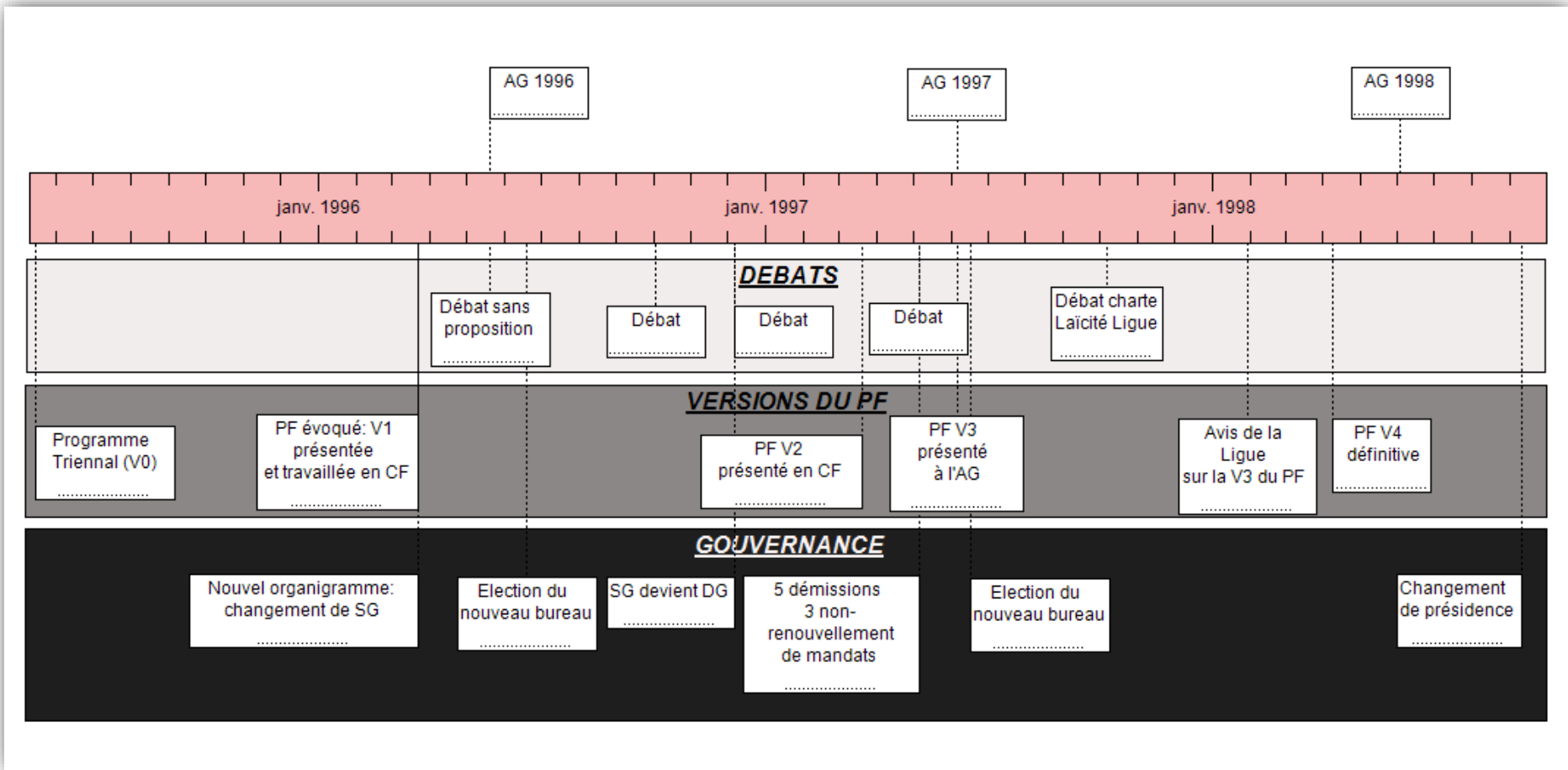


Figure 14 : La frise temporelle de la rédaction du PF entre 1995 et 1998

Cette frise montre que cinq débats ont eu lieu durant la période sans qu'aucune décision ou orientation n'ait été prise à leur issue<sup>95</sup>. Étant donné l'absence des versions intermédiaires du PF, nous ne pouvons pas estimer l'impact de ces débats sur la construction de ce Projet Fédéral.

### 2.2.3. L'analyse de la cohérence du contenu final

Dans cette section, nous allons étudier plus profondément le contenu du PF et la cohérence entre les différents niveaux d'objectifs. Nous reprenons ci-après les principaux éléments :

Orientations Politiques et idéologiques	Agir pour une éducation à la hauteur des enjeux du siècle qui s'ouvre à elle	Agir pour développer le lien social, l'emploi et le partage pour plus de solidarité	Agir et faire vivre une démocratie continue, participative par l'engagement civique et la vie associative
Objectifs généraux		1. Présence accrue dans les zones rurales 2. Dans les quartiers sensibles (action partenariale) 3. Jouer un rôle relationnel plus important (centre de ressources)	4. Affirmer son engagement dans le débat citoyen sur les problèmes de société. Plus de présence pour relayer les campagnes nationales sur la défense des droits de l'homme, lutte contre le racisme et pour la solidarité
Projets d'actions	<b>Les actions décrites dans le document ne sont pas liées à ces trois axes définis en préambule du projet, mais en fonction des 4 objectifs généraux.</b>		
Actions prévues	<b>De nombreuses actions sont prévues pour chaque projet d'actions, en cohérence avec ce dernier.</b>		

Tableau 28: Le contenu synthétique du PF 1998

Comme nous l'avons déjà fait remarquer, les quatre objectifs généraux décrits dans le PF ne sont attribuables qu'à deux des trois axes définis politiquement par la Ligue Nationale au congrès de Clermont-Ferrand de 1995.

Dans l'élaboration de V4, un effort très important a été mené pour réaliser un état des lieux et un diagnostic de la situation. Ce travail a permis de proposer des objectifs généraux (que voulons-nous faire dans les prochaines années ?), des « *projets d'actions* » ou objectifs

<sup>95</sup> Se reporter à l'annexe 2.

intermédiaires, qui eux-mêmes se déclinent en proposition d'actions concrètes. La méthodologie de projet, telle que les acteurs se la sont appropriée est pleinement respectée.

Détaillons ci-après les quatre objectifs généraux et leurs déclinaisons organisationnelles et opérationnelles.

<b>Objectifs généraux (Programme prioritaire)</b>	<b>Présence accrue dans les zones rurales</b>	<b>Présence accrue dans les quartiers sensibles (action partenariale)</b>	<b>Jouer un rôle relationnel plus important (centre de ressources)</b>	<b>Affirmer son engagement dans le débat citoyen sur les problèmes de société.</b>
<b>Projets d'actions</b>	<p>Définir les secteurs ruraux</p> <p>Rencontrer les élus pour présenter le projet de mise en place d'une structure intercommunale de développement de l'animation locale</p> <p>Rechercher des partenariats</p> <p>Réaliser 5 projets</p> <p>Développer les différentes formes d'intervention de la FOL</p>	<p>Quartiers sensibles : Renforcer les partenariats existants Proposer à d'autres collectivités d'établir des partenariats</p> <p>Maison d'arrêt Établir de nouveaux partenariats</p> <p>Enfance inadaptée Proposer des projets culturels et de loisirs</p>	<p>Dans les 3 ans, renouer des liens avec les assos sous forme d'échange mutuel</p> <p>Donner de la cohérence aux infos de la FOL</p> <p>Développer l'accueil et améliorer l'écoute des assos.</p> <p>Systematiser les rencontres décentralisées par canton</p>	<p>Programmer chaque année 3 rdv « citoyen » sur des thèmes arrêtés par le Conseil Fédéral</p>
<b>Actions prévues</b>	<p>Un travail d'enquête par un agent de développement définira ce qu'il faut améliorer, développer à partir des ressources locales.</p> <p>Identifier les capacités d'intervention des différents partenaires dans l'animation des secteurs.</p> <p>Lier des liens entre l'agent de développement et les</p>	<p>Développer la qualité des interventions.</p> <p>Développer d'autres ateliers d'animation sportive.</p> <p>Élargir l'intervention de la structure aux quartiers voisins</p> <p>Développer les structures associatives de jeunes</p> <p>Mur d'expression citoyenne dans les quartiers difficiles (semaine de lutte</p>	<p>Établir un plan de communication fédération associations.</p> <p>Renforcer le rôle du tribun (journal interne)</p> <p>Enquêtes sur les souhaits et démarches des assos.</p> <p>Développer un programme de formation annuelle pour présidents et trésoriers.</p>	<p>Organisation d'une journée « Laïcité et Islam » dans le cadre de la semaine d'éducation contre le racisme.</p> <p>Publication et diffusion des débats.</p> <p>Intervention à cette occasion dans la presse locale.</p> <p>Invitation de tous les mouvements laïcs et de toutes les assos adhérentes.</p>

différents services de la FOL.	contre le racisme, Atypiks, BD Boum)	Organisation de 5 rencontres cantonales annuelles pour les assos intervenant dans la même activité.	Recherche de 2 autres rdvs préparés par une commission fédérale des débats.
Assurer un programme de formation de l'agent	Atelier d'expression « paroles de détenus »	Participer régulièrement aux réunions importantes des assos.	
Etablir des budgets de fonctionnement de chaque secteur et prévoir les financements.	Atelier BCD en établissements spécialisés		

Tableau 29: Le contenu détaillé du PF 1998

Dans la structuration même du document formalisé du Projet Fédéral, il n'y a pas de relations directes entre les projets d'actions et les actions prévues. En revanche, il y a certaines actions (Semaine contre le racisme ; les BCD ; développement de partenariats ...) qui se trouvent être transversales sur plusieurs objectifs.

Nous réalisons, avec les mêmes codes graphiques la représentation du contenu du Projet Fédéral 1998-2001 tel qu'il a été présenté et voté à l'Assemblée Générale de mai 1998. Cette fois, le schéma est intégralement descendant, à partir de la dimension intentionnelle.

Nous mettons en évidence ici trois problématiques :

- Les objectifs généraux servent le diagnostic, en vue de l'améliorer. De nombreux éléments de diagnostic interne sont révélés dans ce PF, mais aucun objectif général ni aucun projet d'actions n'a vocation à y répondre. Les objectifs, rédigés ainsi, servent essentiellement les activités et valeurs historiques de la Ligue. Ces problèmes internes ne risquent-ils pas de venir perturber la mise en œuvre ?
- Les objectifs généraux sont plus opérationnels dans cette V4 du PF qu'ils ne l'ont été dans la V0<sup>96</sup>. Ils apportent des réponses à la partie du diagnostic qui concernent les activités, le champ d'action et les problématiques d'inégalités sur le territoire départemental. Mais ce faisant, ces objectifs se trouvent déconnectés des grands axes politiques « dictés » par la Ligue Nationale dont l'un (l'éducation) est absent du Projet Fédéral. C'est la raison pour laquelle nous avons décrit ce phénomène comme étant une « appropriation virtuelle ». En effet, dans les discours, ces axes apparaissent et sont défendus par les acteurs, mais dans les objectifs, ils sont partiellement dissous. Cela

<sup>96</sup> Voir le premier tableau de ce chapitre.

révèle une déconnexion entre les valeurs fondamentales et les objectifs généraux, stratégiques, proposés. Cette déconnexion ne risque-t-elle pas de conduire à une forme de perte de sens de l'action collective ?

- De plus, dans la manière dont a été rédigé ce Projet Fédéral, les actions prévues n'ont pas été réparties dans les différents services. Cela peut conduire à des confusions, voire de l'inaction, chaque service ne sachant pas exactement ce qu'il a à mettre en œuvre.



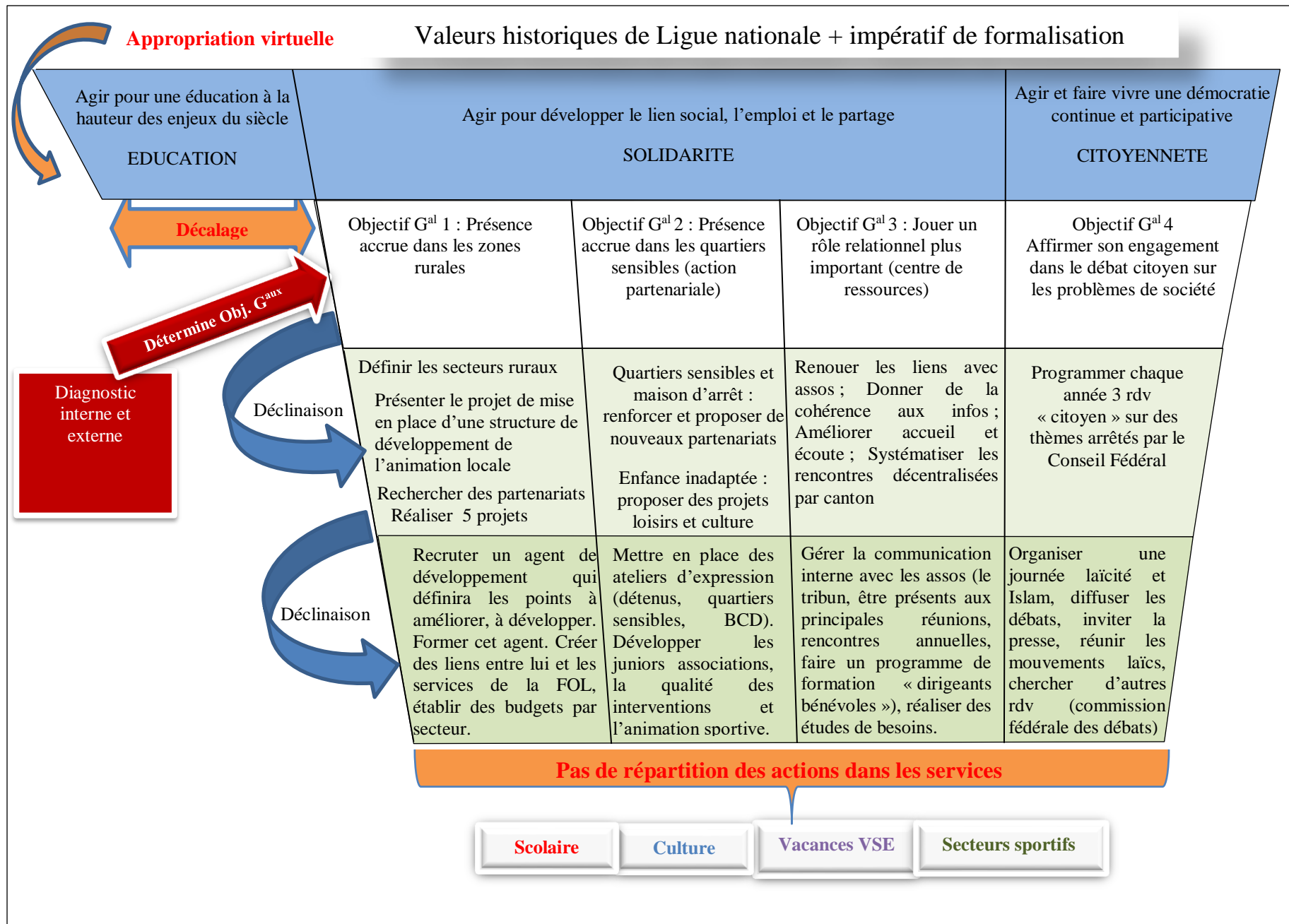


Figure 15: Une représentation des processus de rédaction de la V4 du PF

Si l'on analyse, de la même manière que nous l'avons fait pour V0, la construction de la V4 du projet Fédéral, on observe toujours le phénomène descendant, mais en revanche, le processus ascendant d'intelligibilisation des activités existantes n'est pas présent. La manière dont a été construit le PF V4 montre qu'un réel travail de prise en compte d'une partie du diagnostic a été réalisé, afin d'améliorer les faiblesses et renforcer ses forces. Notons également que l'ensemble des actions proposées dans V4 sont nouvelles. Nous sommes donc dans une véritable « **projection** ». Le schéma suivant est une simplification du précédent :

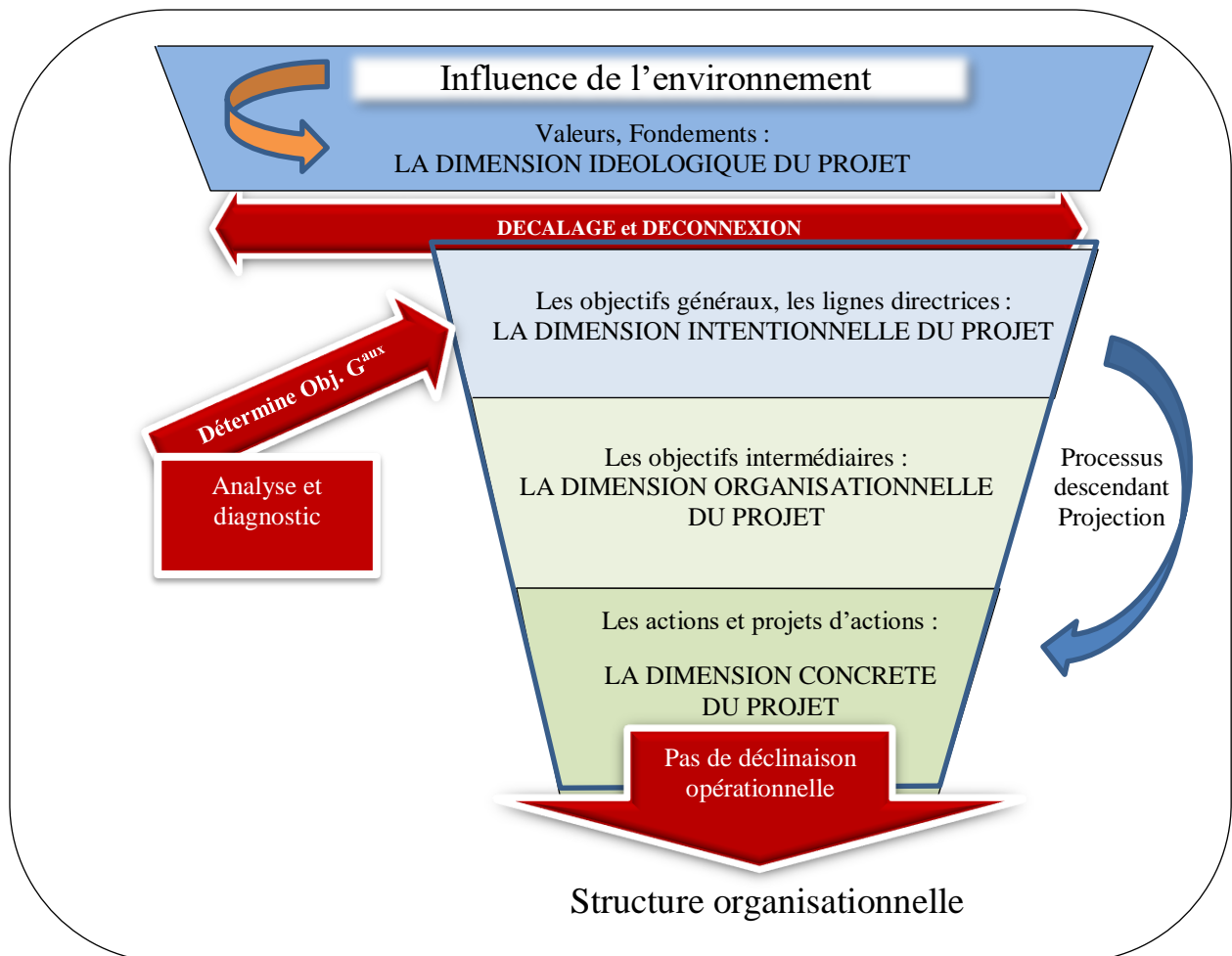


Figure 16 : Une représentation simplifiée de la rédaction de V4

Sans doute qu'à trois ans d'écart entre les deux versions, le *besoin de donner du sens à l'actuel* révélé par la rationalisation *ex post* (l'intelligibilisation) de certaines activités n'était plus présent. Celui de projection, d'éclairer les actions à venir, de *donner du sens au futur* est en revanche plus prégnant dans la réalisation de ce document.

## Conclusion

En résumé, l'exercice méthodologique de la rédaction du Projet semble avoir été convenablement accompli. Nous y retrouvons les grandes lignes, du diagnostic général, des orientations politiques et idéologiques à prendre, à la déclinaison en objectifs généraux puis en objectifs d'actions. Cependant, notre analyse montre **deux signes d'incohérence**. Le premier entre les dimensions idéologique et intentionnelle, pour lequel la seconde **n'est pas la déclinaison de la première**, mais le résultat d'une analyse de situation et d'un diagnostic. Le second point réside dans le manque de répartition des actions au sein des différents services existants, si bien qu'il est **impossible de savoir à qui revient la charge de la mise en œuvre de telle ou telle action**. Les conclusions du document formalisé justifient succinctement cet état de fait, en invoquant la transversalité : « *Cette nouvelle approche de leur intervention va exiger un travail en équipe concerté sur chacun des programmes permettant d'établir des habitudes nouvelles dans la vie interne de la maison et dans les modes d'action pour la mise en œuvre des priorités* ». Si l'intention est affichée, les moyens donnés en termes de management du changement sont quant à eux totalement absents du document.

Les deux principaux résultats de l'étude empirique et les questionnements théoriques qu'ils soulèvent sont résumés dans le Tableau 30 ci-après.

Résultats empiriques émergents	Questionnements théoriques
<p>Le Projet formalisé ne traduit pas obligatoirement et systématiquement une projection, une anticipation des actions à venir. Il peut aussi traduire une intelligibilisation des actions passées, afin de leur redonner du sens dans un ensemble plus large d'objectifs, définis <i>a posteriori</i>.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comment définir conceptuellement le processus ici identifié d'intelligibilisation ? Pourquoi le préférer au concept de rationalisation ?</li>   <li>2. Comment la littérature autour du sens de l'action collective évoque ces deux orientations : créer du sens (action future) et recréer du sens (action passée) ?</li>   <li>3. L'intégration des actions passées (émergentes) à la formalisation du Projet (délibéré) rappelle les apports de Mintzberg sur la stratégie. De même les apports de Bréchet et Desreumaux entre projet-processus et projet-contenu peuvent-ils expliquer ces décalages au sein du projet ?</li> </ol>

Tableau 30: Principaux résultats empiriques, problématiques théoriques soulevées

Le premier grand résultat de l'analyse empirique appelle ainsi deux grandes réflexions d'ordre théorique que nous allons étudier dans la prochaine section. Le second résultat appelle quant à lui une réflexion sur les enjeux de la mise en œuvre du projet formalisé, dont l'aspect central est la cohérence interne du Projet.



CHAPITRE 4

FORMALISER LE PROJET, OU L'ART  
DE DONNER DU SENS AUX ACTIONS  
PASSEES ET A VENIR

## Table des matières

<b>Introduction au chapitre 4.....</b>	<b>143</b>
<b>1. À propos de l'intelligibilisation versus la rationalisation. ....</b>	<b>144</b>
1.1. <i>La rationalisation.....</i>	<i>144</i>
1.2. <i>L'intelligibilisation.....</i>	<i>145</i>
<b>2. À propos du sens de l'action. ....</b>	<b>146</b>
2.1. <i>La polysémie du terme, en français.....</i>	<i>146</i>
2.2. <i>Le sensemaking .....</i>	<i>147</i>
<b>3. L'étude du projet sous l'angle stratégique .....</b>	<b>149</b>
3.1. <i>Le projet au cœur de la stratégie .....</i>	<i>149</i>
3.2. <i>La distinction entre projet-processus et projet-contenu.....</i>	<i>150</i>
<b>Conclusion de chapitre 4 .....</b>	<b>153</b>

## Introduction au chapitre 4

« A l'absence de vision, on a substitué un entêtement obsessionnel de l'efficacité des moyens ; mais la stratégie ne se résume pas à « l'organisation efficace de moyens pour atteindre un but ». La stratégie est la capacité de définir une raison d'être – un dessein – qui assure la pérennité et l'épanouissement de ce qui est, et de ce qui sera ». BAUMARD, 2012 : 15-16, Le vide stratégique, CNRS éditions.

Dans le précédent chapitre, qui présentait les résultats empiriques d'une partie de l'étude historique, nous avons mis en évidence l'existence de processus distincts et complémentaires lors de la formalisation du Projet. Le processus que nous avons nommé d'intelligibilisation soulève la question de la recréation du sens de l'action passée comme préliminaire à une projection visant à créer le sens de l'action future. Ce chapitre a donc vocation à étudier les différentes littératures qui abordent les concepts et notions révélés empiriquement dans le chapitre précédent. C'est ce que nous faisons dans une première section. En premier lieu nous nous interrogeons sur la pertinence du concept d'intelligibilisation par rapport à celui de rationalisation pour définir le processus que nous avons observé. En second lieu, nous questionnons la littérature sur le sens de l'action collective, en cherchant particulièrement si la temporalité de l'action est définie dans cette littérature, ou si elle ne traite que du sens de l'action à venir. En dernier lieu, nous étudions les apports de Mintzberg autour de la stratégie délibérée / émergente afin de mieux identifier l'intérêt de concevoir l'existence concomitante des deux processus révélés dans la construction du Projet.

La formalisation du Projet n'est cependant pas un processus obligatoire dans les associations, même si ces dernières sont de plus en plus sollicitées à le faire. Certaines collectivités demandent par exemple qu'un projet associatif soit explicité dans les dossiers de demande de subventions. Certaines fédérations encouragent vivement leurs associations adhérentes de s'y mettre également. Cependant, l'exercice qui consiste à rédiger un Projet peut engendrer le risque de réifier ce dernier en un document formel qui n'est pas le Projet. En effet, le Projet est en soi un ensemble de processus dynamiques, évolutifs. Son caractère multidimensionnel et plus encore obsolète rend sa formalisation peu évidente, et ne lui rend pas totalement hommage. Un document ne fait que *décrire* un projet. Il n'est pas le Projet. Celui-ci, dynamique, existe dans l'intersubjectivité des acteurs qui le pensent, le communiquent, le mettent en œuvre ou l'évaluent. Cette intersubjectivité rend le *concept* Projet plus complexe à appréhender que l'étude des documents formalisés qui n'en sont qu'un artefact. Ainsi, nous consacrons une



deuxième section de ce chapitre à s'interroger sur les limites de la formalisation, et ouvrir la question de l'étude du Projet non formalisé.

Mais en cherchant à étudier un Projet non formalisé, non réifié, nous nous confrontons aux limites de définition que nous avons proposées dans la première partie de cette thèse. Si le Projet formalisé peut être entendu comme étant multidimensionnel, comment peut-on le *saisir*, le *voir* ? Quels moyens pouvons-nous mobiliser pour différencier le Projet de l'organisation qui le porte ? D'ailleurs, est-il possible de faire cette distinction ? Dans quelle mesure cela est souhaitable ? Dans la dernière section de ce chapitre, nous proposons d'ouvrir un dialogue interprétatif entre les phénomènes observés dans l'organisation, et leurs relations au Projet. Cela nous permettra ultérieurement d'esquisser les contours d'une grille de lecture pour catégoriser le niveau d'obsolescence du Projet à partir d'un ensemble, non exhaustif, de symptômes organisationnels permettant de repérer cette obsolescence.

## **1. À propos de l'intelligibilisation versus la rationalisation**

Rappelons ici que l'induction est une inférence logique. Elle permet de mettre au jour des phénomènes par l'étude du terrain. Pour notre présent cas, nous avons mis au jour deux processus : la projection et l'intelligibilisation. Le premier n'est pas nouveau, et la littérature du projet abonde amplement à son sujet. Cependant, ce qui nous intéresse plutôt, c'est l'autre processus, celui que nous avons initialement nommé rationalisation.

### **1.1. La rationalisation**

L'induction nécessite obligatoirement une certaine réflexivité. Le terme de rationalisation a longtemps été privilégié pour évoquer ce que nous avons observé, entendu au sens premier du terme, comme étant le processus visant à rendre rationnel, faisant appel à la raison. Cependant, nous nous sommes heurtés à sa polysémie. Bien que les dictionnaires en fassent état, il semble toutefois que dans la littérature gestionnaire, ce terme ait surtout été mobilisé afin d'expliquer comment les organisations sont devenues rationnelles (on pense à l'Organisation Scientifique du Travail par exemple). Selon Weber (1991), la rationalisation est une logique d'analyse et de résolution des problèmes qui utilise le raisonnement en s'appuyant sur des faits ou des valeurs. Ce terme évoque également tout un champ de littérature sur la rationalité limitée des acteurs (Simon, 1957). Bien que nous ne niions pas l'existence d'une telle rationalité, ce n'est pas dans ce sens que nous avons originellement qualifié le processus étudié de rationalisation.

Bréchet et Desreumaux (2006) ont consacré un article sur le sujet au sein de l'*Encyclopédie des Ressources Humaines*, rééditée en 2012. Les deux auteurs ont apporté quelques modifications à leur article, en particulier la présence initiale du concept de rationalisation qui n'apparaît plus dans la seconde édition et qui a été remplacé par celui d'intelligibilité. La nuance entre les deux est subtile au départ : « *L'action collective comprise comme construction conjointe des savoirs et des relations ne peut être pensée sans faire toute sa place au projet comme processus de rationalisation de l'action ou, dit autrement et plus précisément, comme effort d'intelligibilité et de construction de l'action fondé sur l'anticipation* » (Bréchet et Desreumaux, 2005 : 1). Il semblerait cependant que le concept de rationalisation ait été relativement galvaudé, au point que dans l'esprit des chercheurs, il ait pris une connotation sans doute reliée à une certaine forme de déterminisme. Ainsi, pour Bréchet et Desreumaux (2012, 2104), et pour ceux d'entre eux qui ne sont pas ancrés dans une épistémologie déterministe, ce terme semble avoir « mauvaise grâce ». Ceci peut expliquer en partie le remplacement du terme de rationalisation au profit de celui de l'intelligibilité. Cela permet de sortir du cadre théorique des approches rationnelles, ancré dans une vision mécaniste de l'organisation (Morgan, 1997) où « *les problèmes de légitimité, de biais cognitifs d'affects sont absents* » (Dechamp et al., 2006). Nous abondons dans ce sens, car nous-mêmes mettions derrière le concept de rationalisation, des notions qui n'avaient pas de lien direct avec ce que nous voulions montrer.

## **1.2.L'intelligibilisation**

En revanche, le terme « intelligibilité » nous semble très intéressant. Entendu comme étant le « *caractère de ce qui est intelligible au plan de l'intelligence ou de la perception auditive* »<sup>97</sup>, l'intelligibilité nous paraît particulièrement adaptée à ce que nous avons voulu montrer :

- D'un côté il signifie « rendre intelligible » sur le plan de l'intelligence, et de l'intelligence collective ici, c'est-à-dire « *que l'on peut saisir aisément, sans difficulté* » ;
- Et d'un autre, il implique également de « communiquer » sur le résultat : de le rendre *intelligible*, de telle sorte qu'il soit *entendu* par les parties prenantes.

Il y a donc deux éléments à considérer dans l'intelligibilisation : celui de donner du sens aux actions passées et présentes, et celui de permettre la transmission de ce sens.

---

<sup>97</sup> <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/intelligibilite>

Au sein de ce processus, ce que nous avons compris du phénomène, c'est une volonté de redonner du sens à l'action existence. Il ne s'agit pas de le construire comme dans le processus « projection », mais bien de reconstruire le sens de l'action passée. L'intelligibilisation étant intrinsèquement liée au sens de l'action, c'est sous cet angle que nous poursuivons cette discussion.

## 2. À propos du sens de l'action

Le sens de l'action a fait l'objet de nombreuses publications scientifiques. Weick (1995) a été l'un des premiers à s'attarder spécifiquement sur cette notion qu'il a conceptualisé avec le sensemaking, traduit généralement par « construction de sens ». Cet auteur s'inscrit dans le courant de l'interactionnisme symbolique, où « *l'individuel et le social ne sont pas traités côte à côte [...] mais dans leur interdépendance dynamique* » (Koenig, 1996). Selon Coulon (1987 : 11), « *le point de vue des acteurs est essentiel, puisque c'est au travers du sens qu'ils assignent aux gens, aux objets, aux symboles qui les entourent que les acteurs fabriquent leur monde social* ». Cela est d'autant plus vrai pour le Projet Associatif, qui, s'il est assimilé à une règle (Joffre et Loilier, 2015), devient alors un « *guide d'action* » (Reynaud, 1997). Ce guide est créé par les acteurs, pour les acteurs. S'il ne fait pas sens, il ne sera d'aucune utilité.

Le contenu du Projet et les relations entre les membres évoluent continuellement. « *La construction de sens par les individus au travers des pratiques de sensemaking et de sensegiving recouvre alors une importance primordiale pour l'orientation de la dynamique organisationnelle et du contenu du projet* » (Garreau et Mouricou, 2012).

### 2.1. La polysémie du terme, en français<sup>98</sup>

Notre première interrogation porte en premier lieu sur la polysémie du terme. D'emblée, les dictionnaires donnent deux grandes acceptions distinctes, l'une portant sur la signification, l'autre sur la direction. Ces deux acceptions sont tellement distinctes qu'elles n'ont pas la même étymologie. Ainsi la première date de 1100, et avait alors pour définition « *faculté de bien juger, entendement, raison* ». La seconde est à peine plus récente (1160) et avait pour définition « *côté d'un objet considéré en fonction de son orientation* ». Ces deux acceptions ont évolué, chacune s'étant divisée en deux, cela donne en fait quatre acceptions à ce terme :

---

<sup>98</sup> Nous avons mobilisé la source du TLFi (Trésor de la Langue Française informatisée), que nous retrouvons de manière quasi identique sur le site du CNRTL auquel nous faisons régulièrement référence. L'ensemble des définitions et informations donnés dans cette sous-section provient de ces ressources.

- Faculté, capacité
- Signification, justification
- Direction, orientation
- Ordre, logique.

En tout état de cause, c'est le contexte dans lequel le mot « sens » est employé qui définit sa signification (son sens). Dans le domaine des organisations, les acceptions courantes du mot sens sont celles qui concernent la signification (individuelle et collective), et celles qui concernent la direction.

Reprenons alors nos deux processus de construction du Projet. Le premier, celui de projection, peut être considéré comme ayant une double signification : d'un côté il s'agit d'indiquer une direction, un chemin qui va du dessein (dimension idéologique) au dessin (dimension concrète), selon Boutinet (1990). De l'autre, il s'agit de donner « du sens », c'est-à-dire de la signification pour l'ensemble des parties prenantes, afin que le Projet soit rassembleur et mis en œuvre. Le second processus, l'intelligibilisation s'attarde surtout à donner du sens à ce qui a été et ce qui est. C'est une démarche rétrospective qui n'a pas pour vocation à indiquer une direction « future », mais à rendre compte du chemin parcouru, de la direction prise par le « passé » qui a besoin d'être explicitée, afin que ce chemin ait du sens, une signification cohérente. Il s'agit de « donner du sens » à ce qui existe, une raison, une justification. Il s'agit de rendre intelligibles et cohérents, des actions et des événements qui peuvent sembler « ne pas avoir de sens », ne pas être cohérents avec les valeurs défendues. C'est selon nous, une *reconstruction* de sens lorsque le besoin de visibilité et de lisibilité se fait sentir.

Ces acceptions et ces définitions sont issues des dictionnaires français. Dans la littérature anglo-saxonne, les auteurs mobilisent des notions qui ont été conceptualisées, comme le *sensemaking* et le *sensegiving*. En tant que concepts, il y a derrière un cadre théorique et un postulat épistémologique.

## **2.2.Le sensemaking**

Il « *se définit comme un processus social au travers duquel les individus interprètent et comprennent la réalité dans laquelle ils évoluent (Balogun et Johnson, 2004 ; Weick, 1995)* » (Garreau et Mouricou, 2012 : 140). Weick (1995) s'inscrit dans une perspective interactionniste de l'organisation. C'est la réciprocité des acteurs, leur interaction, qui permet de créer du sens et d'organiser leur action (Koenig, 2003). En français le terme a été traduit par création,

construction, fabrication ou encore élaboration (Autissier, Guillard et Moutot, 2010). Selon Weick (1993), « *It is job of the sensemaker to convert a world of experience into an intelligible world* ». La notion d'intelligibilité, évoquée par Weick prend toute sa signification dans la problématique que nous avons évoquée. La temporalité future (projection) ou passée (intelligibilisation) n'est pas séparable dans la pensée de Weick (1995 : 4), elles sont intrinsèquement liées : « *The creation of meaning is an attentional process, but is attention to which has already occurred [...]. Actions are known only when they have been completed.* ». Dans notre étude du Projet (associatif en l'occurrence), nous avons dû effectuer cette distinction pour mettre en évidence l'existence des deux processus. Ainsi, les acteurs ont commencé par identifier le sens de leurs actions passées (V0) avant d'être en capacité d'envisager le sens de l'action future (V4).

De plus, l'intelligibilité et la volonté de donner une signification aux actions sont au cœur du sensemaking. Ce concept met en avant l'acception « ordre et logique ». En effet, selon Vidaillet (2003), le processus de sensemaking permet d'extraire des éléments à relier au sein d'une représentation, qui en redonnant de l'ordre, redonne du sens. C'est ainsi que la construction de sens nécessite la rencontre de trois éléments essentiels (Weick, 1995) : des indices, c'est-à-dire des éléments qui attirent l'attention et amènent l'individu à prendre conscience qu'un effort de création de sens est nécessaire, une structure c'est-à-dire un cadre de référence, et une relation qui relie les indices à la structure (Averseng, 2011).

Le Projet Associatif peut alors être considéré comme une reliance<sup>99</sup> (De Bal, 2003) des éléments concrets perçus par les acteurs (leurs actions par exemple) à la structure, c'est-à-dire à l'association en tant que personne morale. Le processus d'élaboration du Projet Associatif est donc un processus de sensemaking. La nécessité de le questionner régulièrement est concomitante avec le fait que l'organisation soit un ensemble de processus de reconstruction et de déconstruction permanente, en fonction des liens créés et détruits (Vidaillet, 2003).

La création, ou la recréation de sens est donc l'un des éléments centraux du Projet Associatif. Mais, comme l'a montré notre étude empirique, il n'est pas le seul.

---

99 Selon Bolle de Bal (2003 : 103), la reliance correspond tant à l'acte de relier qu'au résultat de cet acte.

### 3. L'étude du projet sous l'angle stratégique

En effet, la cohérence est un élément important dans le Projet, c'est lui qui est à l'origine de questionnements comme « *il y a trop d'écart entre ce que l'on dit et ce que l'on fait* ». D'un point de vue théorique, nous allons chercher les auteurs et travaux antérieurs qui nous apporteraient un éclairage sur la manière dont nous avons analysé empiriquement les deux processus de construction, à savoir l'intelligibilisation et la projection. Ainsi, nous mobilisons dans une première sous-section un cadre qui nous semble pertinent pour étudier le projet associatif, à savoir la *Project Based View*, ou autrement nommée la stratégie orientée projet. Ce faisant, en abordant le projet comme stratégie, les apports de Mintzberg sur la stratégie émergente et la stratégie délibéré offrent un éclairage théorique intéressant pour comprendre l'intérêt et la concomitance de ces deux formes de stratégie. Dans une seconde sous-section, nous tenterons de différencier ce qui est du « projet-processus » et du « projet-contenu » grâce aux travaux de Bréchet et Desreumaux que nous avons par ailleurs sollicité et dont la vision du Projet correspond à la nôtre.

#### 3.1. Le projet au cœur de la stratégie

La Project Based View est une approche de la stratégie orientée projet. Les auteurs de ce courant (Aurégan et al., 2007) définissent le projet en prenant appui sur celle de Bréchet et Desreumaux (2005) comme étant « *une anticipation opératoire de type flou, individuelle et collective d'un futur désiré* » en la complétant « *qui mêle le délibéré à l'émergence* ». Cette vision du projet s'éloigne du répertoire technique de la gestion de projet en se positionnant plus sur un certain niveau d'analyse de l'organisation. L'ajout, à la définition initiale, des notions de délibéré, d'émergence et surtout de l'intégration de l'un à l'autre n'est pas sans évoquer les apports de Mintzberg (1990) sur les stratégies délibérées et les stratégies émergentes. Avenier (1999) propose une dialectique des fins et des moyens pour combiner le délibéré et l'émergent, dans une stratégie chemin faisant, où le délibéré et l'émergent sont intrinsèquement liés. Selon Martinet (1990 : 233) : « *Le couple stratégie délibérée (voulue) / stratégie émergente (inférée de l'action) est au cœur des propos de Mintzberg. [...] Il s'agit toujours de conjuguer la réalisation des intentions et l'assimilation d'actions imprévues qui font découvrir des chemins nouveaux* ». Ce dernier (Mintzberg, 1990) explique que l'apprentissage stratégique s'effectue à l'interface de la pensée et de l'action, et donc qu'il doit combiner intention et réalisation.

Ainsi, si l'on prend appui sur ces auteurs, la présence concomitante d'un processus de projection (qui projette donc l'action future délibérée) et d'un processus d'intelligibilisation (qui donne du

sens à l'action passée émergente) permet l'apprentissage stratégique du Projet Associatif. Ce que nous avons observé du processus de construction de V0 va donc en ce sens, et l'apprentissage opéré est une construction collective de sens. C'est seulement à cette condition qu'une projection pour une construction du sens de l'action désirée (future) peut se mettre en place, dans V4 en l'occurrence si l'on reprend notre matériau empirique.

Cependant, cette vision du projet n'explique pas en quoi ni comment peuvent apparaître des décalages entre les différentes dimensions du Projet, entre le projet de référence (Boutinet, 1990) qui regroupe les dimensions idéologique et intentionnelle et le projet opératoire (dimensions organisationnelle et concrète)

### 3.2.La distinction entre projet-processus et projet-contenu.

Bréchet et Desreumaux (2005) marquent une nette distinction entre l'élaboration (contenu) et la mise en œuvre (processus) du projet, en proposant de différencier ce qui est le projet-contenu et le projet-processus.

	ELABORATION	MISE EN ŒUVRE
CONTENU	La rationalisation <i>ex ante</i> : entre intention et planification	La règle : entre règle ouverte et décision déjà prise
PROCESSUS	La démarche d'élaboration : entre consultation et imposition	La régulation : entre émergence et centralisation

Tableau 31 : Le projet processus de rationalisation (Bréchet et Desreumaux, 2005)

Le processus de rationalisation ici, est entendu par ces auteurs comme efforts d'intelligibilité et de contrôle dans un cadre collectif particulier. Bien que la terminologie ne soit pas identique, pour les raisons invoquées précédemment, l'idée est la même que celle que nous soutenons avec la notion d'intelligibilisation.

Le projet-processus correspond à la pratique organisationnelle, au sein duquel peuvent s'exercer des stratégies émergentes et délibérées. En revanche le projet-contenu correspond à l'expression écrite ou orale du projet, c'est-à-dire à sa formalisation. Par définition, ce qui est formalisé est statique, alors qu'une pratique est, elle, dynamique. La question de l'intégration du délibéré à l'émergence est possible, voire souhaitable, car permettant l'apprentissage stratégique et organisationnel, dans l'action, dans la pratique. C'est le même niveau de différence que Bréchet et Desreumaux mettent en évidence en évoquant la règle et régulation. L'une est formalisée, l'autre est une pratique. La régulation étant dynamique, elle peut venir questionner et modifier

la règle, afin de l'actualiser (Joffre et Loilier, 2015) : « *La règle évolue en tenant compte des pratiques passées et actuelles, soulignant son incomplétude et son obsolescence (elle n'est plus « adaptée à la situation ») et d'une anticipation d'un futur projeté nécessitant lui aussi une actualisation de la règle* ». C'est par le processus dynamique de régulation que la règle, figée entre deux actualisations, évolue. D'ailleurs, Joffre et Loilier (2015) considèrent le projet comme étant un ensemble de règles. C'est pourquoi ce qui est dit sur les règles et la régulation peut se transposer au projet-processus et au projet-contenu.

Ainsi, la formalisation du projet est un processus, qui peut être double (notre étude empirique montre qu'il peut être conjointement processus d'intelligibilisation et processus de projection). Le résultat-document, quant à lui, est une image figée. Ce que nous avons analysé dans cette étude empirique est à la fois le film dynamique (par l'étude des divers comptes-rendus de la période de construction) et l'image (l'étude du document final, achevé). Dit autrement, le projet-contenu de V0 est une représentation du projet-processus qui a conduit à sa rédaction. Ce projet-contenu V0 est essentiellement une cristallisation des apprentissages, et l'intelligibilisation des stratégies émergentes auxquelles un sens a été donné. Il n'a pas vocation à planifier, prévoir ou anticiper l'action future. C'est, comme nous l'avons décrit dans le chapitre précédent, un travail « préparatoire » pour le Projet Fédéral suivant. Seulement, pour les acteurs, la V0 était présentée comme un projet à part entière.

Pour ce qui est du Projet Fédéral V4, il s'agit essentiellement d'un projet-contenu définissant une stratégie délibérée. Nous pouvons schématiquement représenter l'intégration du délibéré à l'émergent dans le Projet Associatif de l'organisation étudiée de la manière suivante :



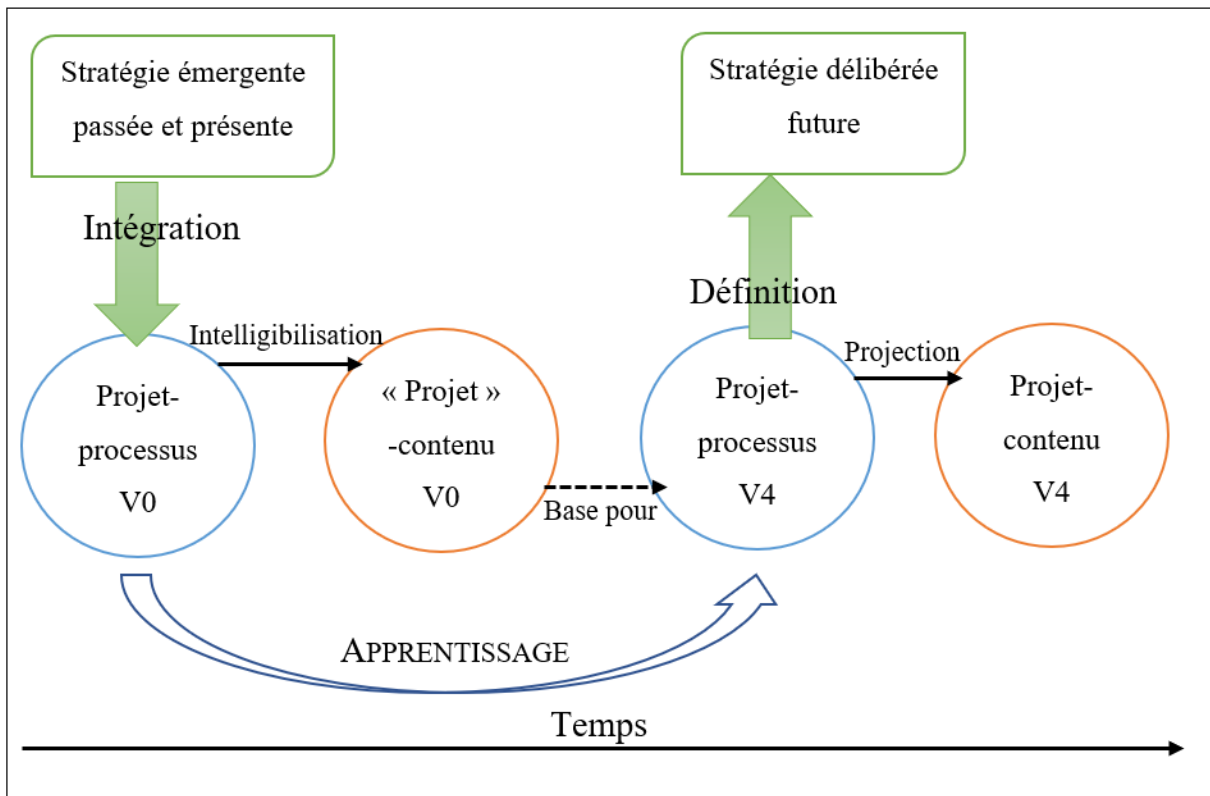


Figure 17 : L'alternance des projets-processus et des projets-contenu

La littérature ainsi mobilisée nous permet de mettre en évidence l'alternance des projet-processus et des projet-contenu au cours du temps. La question du décalage entre les différentes dimensions du Projet formalisé peut avoir des répercussions dans mise en œuvre du dernier projet-contenu, mais également dans la stratégie délibérée qu'il définit. Si cette stratégie manque de cohérence, c'est la future mise en œuvre qui risque d'être mise à mal. Nous verrons, dans le chapitre suivant, que la période dite de mise en œuvre du Projet est finalement peu lisible.

## Conclusion de chapitre 4

« *La gloire des écrits et celle des actions, différentes. La première peut jouir des avantages de la solitude, la seconde est dispensée d'attendre* ». Stendhal, Journal, 1806.

Renouveler le Projet : de quoi parle-t-on ? Pour l'ensemble des acteurs que nous avons rencontré, les verbes renouveler, refonder, réactualiser, semblent interchangeables. Cependant, les mots ayant un sens, il semble pertinent ici de proposer une distinction, en se basant sur les différentes dimensions constitutives du Projet.

- Ainsi, *refonder* concerne les *fondations*, à savoir le socle idéologique et intentionnelle du Projet : le projet de référence est obsolète.
- *Renouveler* concerne l'articulation d'un projet de référence et d'un ou plusieurs projets organisationnels. La cohérence est questionnée, la stratégie est amenée à évoluer.
- *Réactualiser* concerne l'articulation entre la dimension organisationnelle et la dimension concrète, et appelle à une nouvelle déclinaison tactique des objectifs stratégiques.

Selon la dimension de Projet devenue obsolète, l'organisation peut choisir, ou non d'ailleurs, de mettre en place des dispositifs particuliers visant à renouveler le Projet. Nous mobilisons ici le verbe « renouveler » de manière générique, mais nous venons de voir que chaque niveau peut se valoir d'un verbe particulier.

Nous l'avons développé en introduction générale, et nous le rappelons ici, la formalisation du Projet Associatif est un sujet relativement récent, et très actuel. C'est pour aider les acteurs à formaliser leur Projet que des formations et des accompagnements sont parfois mis en place. Les associations fédérées sont parfois encouragées, si ce n'est contraintes à formaliser leur Projet. Nous avons vu dans le chapitre 3 que ce fût le cas pour l'association étudiée. Mais ce n'est pas un cas isolé. Une recherche sur un moteur de recherche mettra rapidement en évidence que les principales fédérations associatives en France évoquent leur Projet Associatif, éditent des fascicules *ad hoc* pour soutenir leurs associations fédérées dans la construction du leur, signe d'un besoin latent et grandissant de compréhension du phénomène par les acteurs eux-mêmes.

Dans cette deuxième partie du manuscrit, nous avons mis en évidence l'existence d'un processus particulier visant à reconstruire l'action collective pour favoriser la création du sens de l'action à venir. Cependant, la suite de notre monographie montre que le Projet Fédéral de

1998 n'a pas été mis en œuvre, du moins pas intégralement, et surtout de manière complètement invisible. Notre recherche de compréhension du phénomène est loin d'être terminée. Le Projet n'existe pas seul, il existe par, pour, dans l'organisation. Et cette dernière façonne, forme, déforme le Projet. Quels sont les liens entre le Projet et l'organisation ? Comment s'influencent-ils mutuellement ?

Ces questions nous emmènent à la troisième partie de ce travail.

# TROISIÈME PARTIE

L'IMPACT DE L'ORGANISATION SUR LE PROJET

## Introduction à la troisième partie

« L'homme n'est rien d'autre que son projet, il n'existe que dans la mesure où il se réalise, il n'est donc rien d'autre que l'ensemble de ses actes, rien d'autre que sa vie ». J.P. Sartre, 1968, L'existentialisme est un humanisme, p.65, éd. Nagel.

Le Projet et l'organisation sont intrinsèquement liés, mais comme nous l'avons vu dans l'introduction de la partie précédente, leurs temporalités sont différentes. Ainsi, si l'on n'y prend pas garde, les acteurs, pris dans leur quotidien pressant, peuvent rapidement être hors projet, ou « en friche » pour reprendre la métaphore agricole filée par Boutinet (2010).

Selon l'Avise, en 2012, 45% des accompagnements du DLA ont porté sur le projet. « La thématique la plus représentée reste l'appui au projet (45,2%), les deux thèmes les plus représentés sont la refonte du projet avec presque 20% des prestations engagées et la stratégie de consolidation avec un peu moins de 18%. En 2<sup>ème</sup> position, les ingénieries traitent des questions d'organisation interne. »

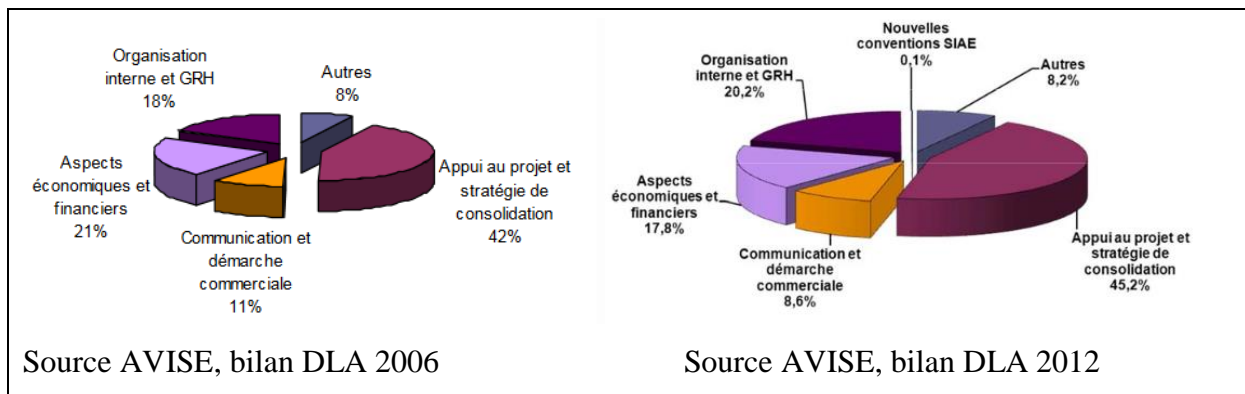


Figure 18 : Thématique des ingénieries dispensées dans le cadre du DLA 2006 / 2012

Toujours selon le site de l'AVISE<sup>100</sup>, en 2014, dans l'étude des principaux impacts du DLA sur les structures accompagnées : « Le nombre de structures déclarant réactualiser régulièrement leur projet associatif progresse de plus de 39% à l'issue de l'accompagnement. Le fonctionnement des instances s'améliore : en 2013, il est considéré comme bon ou très bon pour plus de 71% des structures, contre 58% en 2011 ».

<sup>100</sup> [http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201506\\_avise\\_impact\\_dla\\_2014.pdf](http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201506_avise_impact_dla_2014.pdf)

Ce constat, réalisé à partir de plusieurs études quantitatives sur le territoire national, soulève la question des signaux, ou des symptômes, qui ont conduit ces organisations à faire appel au Dispositif Local d'Accompagnement, et pour lesquelles une ingénierie d'accompagnement a été mise en place.

Ce chapitre a pour vocation d'étudier le Projet diffus, c'est-à-dire le Projet non rédigé, et plus particulièrement du rôle de l'organisation sur ce dernier. N'existant pas de manière formalisée, nous observons donc l'organisation, et à travers elle, les signaux organisationnels qui révèlent la présence partielle du Projet, mais également le niveau d'obsolescence de ce dernier.



CHAPITRE 5  
L'EMERGENCE D'UNE  
PROBLEMATIQUE DE NON-  
DECISION COMME FREIN A LA MISE  
EN ŒUVRE DU PROJET



## Table des matières

<b>Introduction à la troisième partie</b>	<b>156</b>
<b>Introduction au chapitre 5</b>	<b>161</b>
<b>1. Quelques rappels sur l'organisation</b>	<b>163</b>
<b>2. Les facteurs organisationnels en aval du Projet.</b>	<b>164</b>
2.1. <i>Les débuts des difficultés financières</i>	166
2.2. <i>Une problématique d'inaction : l'exemple par le service vacances.</i>	171
2.3. <i>Le départ du fondateur du Projet et d'une partie de son équipe</i>	177
2.4. <i>L'absence de co-construction du Projet qui conduit à un désintérêt profond.</i>	179
2.5. <i>Le changement de poste de la directrice</i>	182
<b>3. De l'inaction : retour sur la littérature de la (non)décision</b>	<b>182</b>
3.1. <i>Décider, mais ne pas appliquer les décisions</i>	183
3.2. <i>Ne pas décider, par manque d'outils d'aide à la décision.</i>	184
3.3. <i>Ne pas décider, pour ne pas avoir à agir</i>	184

## Introduction au chapitre 5

« *Tant qu'on ignore ce qu'on doit faire, la sagesse consiste à rester dans l'inaction.* ». Jean-Jacques Rousseau, *Emile ou de l'éducation* (1762)

Nous avons proposé, dans les chapitres précédents, des éléments de réponses aux questions « qu'est-ce que le projet associatif ? », et « comment se construit-il ? ». Le projet et l'association sont intrinsèquement liés, le premier étant la raison d'être de la seconde. Cela, nous l'avons dit à plusieurs reprises. Cependant, si nous sommes parvenus à définir plus précisément le Projet Associatif comme étant multidimensionnel et obsolescent, si ce dernier se construit en intégrant l'émergent au délibéré selon des processus distincts mais liés, nous ne comprenons toujours pas, à l'heure actuelle, ce qui lie le projet et son organisation. S'ils sont « *indissociables* », alors cela signifie-t-il que gérer le projet c'est gérer l'organisation ? Ou que gérer l'organisation c'est gérer le projet ?

Si cela était aussi linéaire, il n'y aurait probablement pas de problématique autour du renouvellement. En effet, une entreprise type start-up, dont la configuration projet / organisation est similaire<sup>101</sup> à celle de l'association, du moins dans leurs débuts, la problématique du renouvellement du projet est totalement inexistante. Ce mot, *renouvellement*, n'est accolé à Projet dans aucune littérature gestionnaire<sup>102</sup> à notre connaissance. Alors pourquoi est-ce le cas pour l'association ? Nous supposons donc qu'il existe des différences entre « gérer le projet » et « gérer l'organisation ». Michels (1911), en montrant que l'organisation peut finir par dissoudre le projet politique du parti, montre en même temps que ces deux éléments ont leur existence propre. Rousseau (2004), dans sa thèse de doctorat « *Gérer et Militer* » montre que la logique gestionnaire lorsqu'elle finit par être intégrée (quand elle l'est), conduit à la redéfinition du projet. Ce dernier implique d'une part la gestion, et d'autre part la militance. Selon cet auteur, c'est la militance qui permet la gestion de l'organisation, par une forme de priorisation. Sans cela, l'organisation associative, pour continuer à vivre, s'aligne sur les dispositifs publics ou privés lucratifs, qui conduit à un isomorphisme institutionnel et, à terme, risque d'être absorbée soit par le secteur marchand, soit par le secteur public, processus résumé dans la figure suivante :

---

<sup>101</sup> Nous renvoyons le lecteur à la figure 1 du chapitre 1 (point 1.3.1.)

<sup>102</sup> Nous avons vu, dans le courant du chapitre 1 également qu'en sciences politiques par exemple, le renouvellement du Projet était abordé, mais pas conceptualisé au cours d'une recherche spécifique.

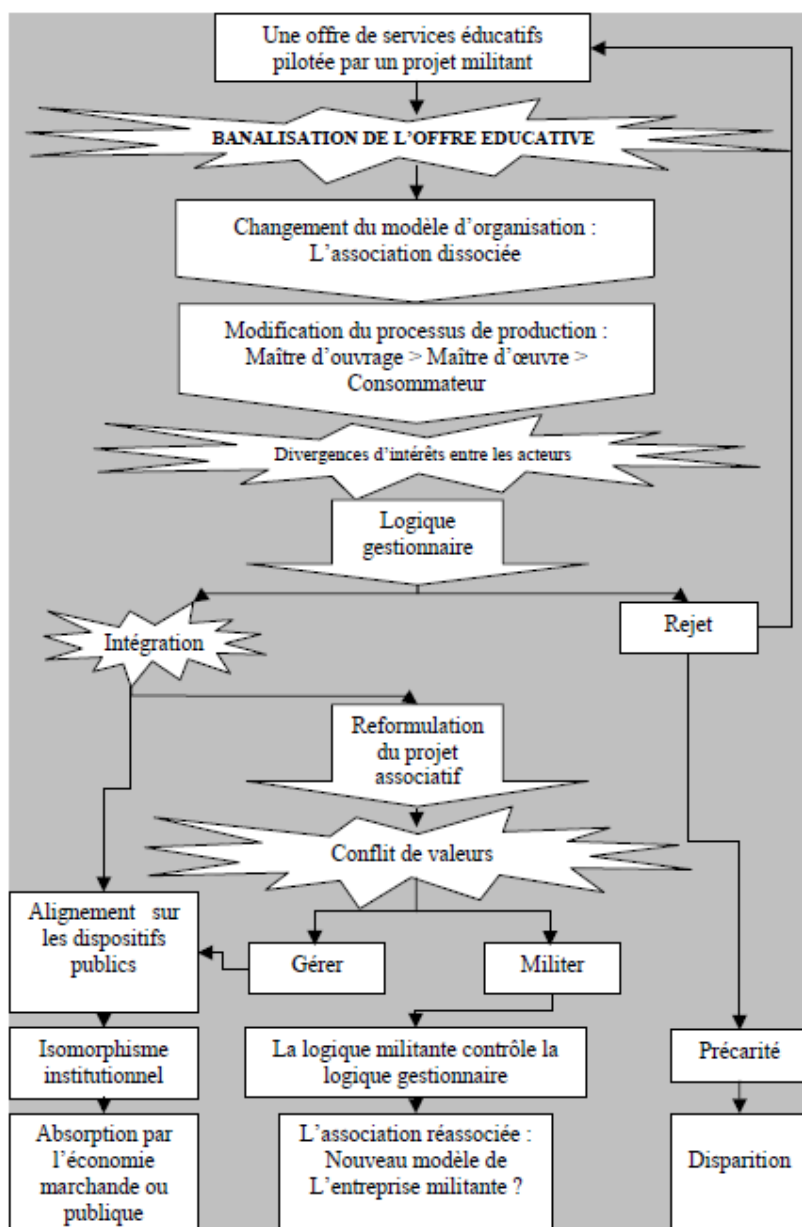


Figure 19 : Schéma des interactions entre le développement des activités et l'organisation selon Rousseau (2004 : 126)

Certes, d'autres paramètres entrent probablement dans l'équation. De plus, Rousseau (2004) ne définit pas clairement ce qu'il faut « gérer », se positionnant surtout depuis l'angle de l'organisation elle-même. Il semble d'ailleurs laisser la militance au Projet.

Alors est-ce que Projet et Organisation sont *indissociables* et par là même ne font qu'un ? Sont-ils complètement distincts ?

Revenons<sup>103</sup> sur les interventions des consultants dans le cadre du Dispositif Local d'Accompagnement, initialement mandatés pour aider les associations sur des problématiques de maintien de l'emploi salarié, en lien souvent avec des situations financières problématiques. Ces interventions, qui portent donc à l'origine sur l'organisation *stricto sensu* finissent, dans 45% des cas à un travail de redéfinition du Projet. Il est donc évident que les deux éléments sont liés, mais tout de même distincts. Pour autant, peut-on dire que la gestion n'est le propre que de l'organisation et que la militance le propre que du Projet ? Si tel était le cas, il n'y aurait donc pas de *gestion de projet*. Or la littérature gestionnaire est catégorique sur le sujet : un projet, ça se gère. Est-ce à dire qu'une organisation, ça se *milite* ?

Dans ce chapitre, nous allons tenter de comprendre comment certains facteurs organisationnels, ou plutôt comment un ensemble de facteurs organisationnels interdépendants ont pu, lors des périodes ultérieures à celles étudiées dans la partie précédente, mettre en défaut la mise en œuvre du Projet alors que celui-ci avait été formalisé. Nous commençons par mobiliser à nouveau les données historiques, pour « continuer » l'histoire précédemment entamée, que nous avons arrêtée à la présentation en Assemblée Générale du Projet Fédéral 1998-2001. Cette partie permettra ainsi, section après section, d'identifier les leviers organisationnels pouvant faciliter la mise en œuvre du projet.

## 1. Quelques rappels sur l'organisation

Pour rappel, notre cas d'étude est un cas exemplaire d'organisation en difficulté, et pas uniquement sur le plan financier. Nous avons un temps cherché à mobiliser la notion « d'organisation malade », bien qu'assez peu développée dans la littérature. Ainsi, selon Mevel et Abgrall (2009 : 128), « *une organisation malade est une organisation qui est devenue progressivement et durablement insensible aux bruits et aux signaux de régulation qui proviennent, à la fois, de son milieu intérieur et de son environnement extérieur* ». Selon ces auteurs, il faut réussir à caractériser et à profiler ces signaux, qu'ils soient externes et/ou internes, et l'une des difficultés provient de la capacité à identifier des signaux dits « faibles ». Sans chercher à aller si profondément dans l'étude des différents signaux apparus ces deux dernières décennies dans l'organisation, nous allons nous concentrer sur les signaux les plus forts, et les révélateurs de symptômes organisationnels profonds.

---

<sup>103</sup> Nous en avons parlé en introduction du chapitre 3.

Notre cas d'étude, la Ligue de l'Enseignement du Loir-et-Cher est une association née en 1937 à Blois, sous le nom de FOL (Fédérations des Œuvres Laïques) jusqu'en 2006 (pour une présentation plus ample du cas d'étude, se reporter au chapitre méthodologique). Lorsque nous avons commencé l'étude terrain, cette organisation nous avait été décrite comme étant en difficulté, en perte de projet avec de nombreuses problématiques connues mais non résolues. La personne qui nous a orientée sur ce cas d'étude pensait que le Projet pouvait « soigner » les symptômes organisationnels. Pour faire simple, la fédération départementale ne parvenait pas à rassembler autour d'un Projet, ne parvenant déjà pas à le définir. Ce dernier, au moment où nous sommes arrivés en immersion, était en « *jachère* » (Boutinet, 2010). Il existait bien un « projet opérationnel », mais nous nous sommes rendu compte rapidement que ce projet n'était pas Le Projet, et que finalement, les entretiens menés au long de cette immersion dans la structure ont mis en évidence de nombreux symptômes, touchant à des problématiques financières, de compétences, de gouvernance, de leadership, de climat social tendu, etc. Ces symptômes sont très nombreux, et au fur et à mesure du temps passé en immersion, nous avons compris que ces symptômes sont anciens, qu'ils ont une histoire et surtout qu'ils n'ont jamais réellement été « soignés ». C'est l'histoire de ces symptômes organisationnels que nous étudions dans ce chapitre, en nous plaçant, historiquement, à la période normalement dédiée à la mise en œuvre du Projet Fédéral 1998-2001. Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 2 dédié à la méthodologie, nous avons transformé une partie des données qualitatives en données quantitatives. Nous en mobilisons plusieurs, lorsque nous cherchons à comprendre tel ou tel facteur.

## **2. Les facteurs organisationnels en aval du Projet**

Le premier compte-rendu post AG qui a voté ledit Projet, est daté du 1<sup>er</sup> octobre 1998. Il s'agit d'une réunion de Conseil Fédéral durant lequel nous apprenons qu'un audit interne avait été mandaté durant le printemps de cette même année. Notons que cet audit a été demandé postérieurement à la rédaction de l'état des lieux du Projet Fédéral 1998-2001, ce qui peut paraître surprenant. Nous émettons alors d'autres hypothèses, en prenant appui sur l'étude historique et l'évolution de la situation de la FOL sur la période antérieure, sur les raisons de cet audit, à ce moment précis :

- **La situation financière était fragile.** En effet, en 1996, pour la première fois sur notre période d'étude, le compte de résultat était déficitaire, et en 1997 également. Ces difficultés financières peuvent avoir été, pour partie, la raison de cet audit interne.
- La question des **conflits et des relations humaines** semble cependant plus prépondérante. En effet, selon la discussion apparaissant au CR d'octobre 1998, c'est un élément qui revient régulièrement, contrairement à la situation financière qui n'est pas évoquée. Le mois précédent, le Conseil Fédéral a pris **la décision de changer le statut de la Secrétaire Générale en Directrice Générale.** Ce choix n'est certainement pas anodin, même si, sur le papier, les raisons invoquées de ce changement sont essentiellement légales<sup>104</sup>. Par cette action, le conseil fédéral a délibérément écarté cette personne des prises de décisions au sein du Conseil d'Administration. Cependant, nous ne pouvons assurer avec certitude que cette décision ait engendré des conflits ni que ces derniers aient été à l'origine de cet audit. Pour avoir assisté à plusieurs réunions, nous savons qu'il y a de nombreuses choses évoquées en Conseil qui ne sont pas retranscrites dans les CR, surtout lorsqu'il s'agit d'évoquer des conflits.

Au-delà de cet audit<sup>105</sup>, nous identifions d'autres facteurs, comme le **manque de construction collective** du Projet, conduisant à une mauvaise appropriation par les acteurs de terrain, mais également un profond renouvellement du Conseil d'Administration après l'AG du 1998, marqué par **le départ du Président porteur du Projet Fédéral.**

Nous avons également observé, au cours de notre période d'immersion, et au fil de nos différents entretiens, une **problématique que nous avons nommée « inaction »**, c'est-à-dire que certaines décisions sont régulièrement remises à plus tard, d'autant plus lorsqu'elles touchent à des questions de licenciements. Cette inaction est l'un des résultats de notre analyse des entretiens. Cependant, cette problématique, selon les acteurs, ne semblait pas récente. C'est pourquoi nous la traitons dans cette section, pour estimer son ancienneté et ses impacts sur le pilotage du Projet et de l'organisation.

---

<sup>104</sup> Pour autant, cela n'empêchera pas le conseil fédéral de revenir à un fonctionnement avec SG quelques années plus tard, nous y reviendrons. De plus, d'autres FOL ont fonctionné et fonctionnent encore sous ce mode de gouvernance, ce qui nous pousse à considérer que cette raison ressemble plutôt à un prétexte politiquement correct pour des motivations absentes du compte-rendu.

<sup>105</sup> Notons qu'il nous a été impossible d'accéder au document produit à l'issue de cet audit. Seules les informations présentes dans les divers comptes-rendus de réunion ont pu être étudiées. Ce document n'a pas été archivé avec les comptes-rendus de réunion, et parmi les administrateurs en poste durant la période d'immersion, aucun ne se souvenait le posséder, ni même avoir lu pour certains.

Ainsi, ce sont tous ces éléments que nous présentons maintenant, dans un ordre qui n'est pas forcément chronologique. En effet, ces facteurs étant plus ou moins interdépendants, nous les présentons de la manière qui nous semble la plus opportune pour révéler la complexité de ces interrelations.

## 2.1. Les débuts des difficultés financières

Nous avons mobilisé les différents rapports, quand ceux-ci étaient disponibles, d'Assemblée Générale et parfois du Commissaire Aux Comptes (CAC) pour réaliser les tableaux et graphiques qui suivent. Ainsi, notre collecte de données nous a permis l'étude de l'état financier de l'organisation entre 1994 et 2015 (exception faite de l'année 2002 pour laquelle nous n'avons aucune donnée). Nous avons distingué le résultat d'exploitation, correspondant directement à l'activité, du résultat net. En effet, dans ce dernier, le résultat financier et surtout le résultat exceptionnel impactent souvent le résultat net et ne permettent pas une lecture de l'activité en elle-même.

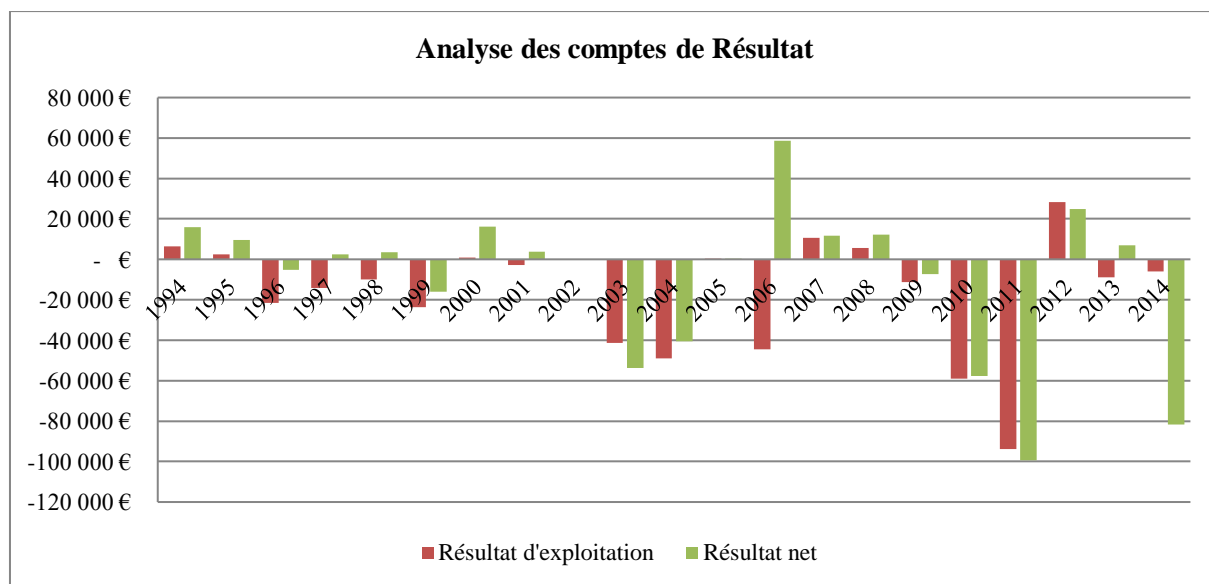


Figure 20 : Analyse des comptes de résultat de la Ligue de l'Enseignement ; les montants sont indiqués en Euros pour toutes les années, mais jusqu'en 2000, ces sommes étaient en Francs

Si l'on se focalise sur le début de la période, nous observons quatre années de déficit en termes de résultat d'exploitation, entre 1996 et 1999. Ce graphique ne fait qu'établir un constat, mais ne permet pas d'expliquer lesdits résultats. L'étude du compte de résultat nous permet cependant de constater qu'entre 1994 et 1998, le Chiffre d'Affaires a été multiplié par deux :

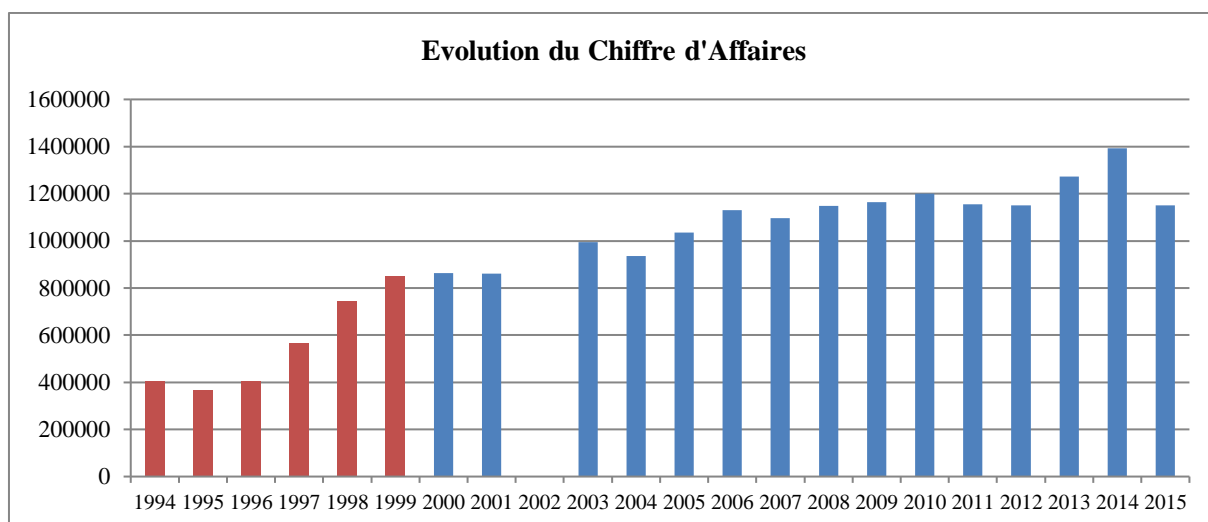


Figure 21 : Évolution du CA entre 1994 et 2015 de la Ligue de l'Enseignement 41. Données également en Euros

Ainsi, l'organisation est passée d'un budget de 40000€ en 1994 à quasiment 800000€ quatre ans plus tard, et atteindre le million d'euros en 2003. En 2010, le budget avait atteint le triple de celui de 1994. L'une des principales raisons qui expliquent ce doublement du budget entre 1994 et 1998 est le changement de modèle économique. En effet, auparavant, une partie du personnel des ligues départementales était constituée d'enseignants de l'éducation nationale mis à disposition. Leurs salaires étaient alors maintenus par le Ministère de l'Éducation Nationale, et ne représentaient alors pas une charge pour les ligues départementales. À partir de 1997, les ligues ont eu à régler les salaires de ces détachés (augmentation des charges), en contrepartie de quoi, le ministère compensait par une enveloppe budgétaire allouée à la Ligue Nationale, qui redistribuait ensuite aux ligues départementales, au prorata du nombre d'enseignants détachés. Cette enveloppe prit le nom de « Convention Pluriannuelle d'Objectifs (dite CPO) » au fur et à mesure, et est comptablement enregistrée comme subvention. Le tableau ci-après montre l'évolution du compte de résultat entre 1994 et 1998, ainsi que de trois postes que nous avons retenus : celui du personnel, celui des subventions et celui des services vendus.



Années	1994	1995	1996	1997	1998	1999
<b>Charges exploitation totales</b>	2 628 601,65	2 381 691,00	2 657 757,00	3 727 673,00	4 870 479,00	5 589 994,00
	100,00	90,61	101,11	141,81	185,29	212,66
<b>Charges de personnel</b>	323 998,00	534 591,00	870 067,00	1 837 322,00	3 132 606,00	3 414 800,00
<b>% des charges totales</b>	12%	22%	33%	49%	64%	61%
<b>progression</b>	100,00	165,00	268,54	567,08	966,86	1 053,96
<b>CA</b>	2 670 486,64	2 398 436,00	2 516 664,00	3 634 931,00	4 805 893,00	5 435 463,00
	100,00	89,81	94,24	136,11	179,96	203,54
<b>Subventions</b>	195 800,00	129 800,00	296 800,00	361 907,00	272 000,00	3 023 914,00
<b>% du CA</b>	7%	5%	12%	10%	6%	56%
<b>progression</b>	100	66,29	151,58	184,84	138,92	1 544,39
<b>Services vendus</b>	2 003 141,00	2 203 380,00	2 157 958,00	3 032 228,00	4 365 740,00	1 986 453,00
<b>% du CA</b>	75%	92%	86%	83%	91%	37%
<b>progression</b>	100,00	110,00	107,73	151,37	217,94	99,17

Tableau 32: Évolution des Charges de personnel, du CA (subvention et ventes) entre 1994 et 1999. Ici toutes les données sont en Francs, puisque sur cette période, l'euro n'était pas encore en vigueur.

Nous constatons que sur la période étudiée, le CA global a doublé. La part des services vendus, jusqu'en 1998 a elle aussi doublé. On observe un brutal changement sur l'année 1999. En effet, alors qu'entre 1994 et 1998, l'organisation était très indépendante financièrement (les produits de son activité étaient constitutifs de plus de 80% de son CA), en 1999, la part des subventions devient largement dominante. Les comptes de résultats présentés en Assemblée Générale sont relativement synthétiques, de telle sorte qu'il est assez difficile de comprendre comment est constitué tel ou tel poste de charges ou de produits. Cependant, pour l'année 1999, ce sont majoritairement des aides à l'emploi qui constituent ces subventions. Les comptes-rendus des diverses réunions n'ayant pas été archivés sur cette période entre l'AG de 1999 (sur l'année 1998) et l'AG de 2000 (sur l'année 1999), nous n'avons pas la possibilité d'expliquer l'origine de ces bouleversements dans la structure des produits sur l'année 1999. Pour ce qui est de l'augmentation brutale des subventions en 1999, nous pensons qu'il s'agit là de la CPO dont nous avons parlé précédemment. Cependant, cela n'explique toujours pas pourquoi les services vendus ont été divisés par deux entre 1998 et 1999. Nous pouvons émettre l'hypothèse d'une chute importante des revenus générés par le service vacances (voir section suivante), sans pour autant être en mesure de la confirmer du fait de l'absence de document. Il est également possible qu'un changement d'enregistrement comptable soit intervenu en 1999, et qu'une partie des

« services vendus » ait été reclassée en « subventions ». Ces hypothèses étant plausibles, mais n'ayant pas la possibilité de les confirmer ou infirmer, nous resterons sur les éléments pour lesquels nous n'avons pas de raison de douter : le doublement des charges d'exploitation et du CA entre 1994 et 1999, montrant une pleine expansion de l'organisation.

Pour en revenir à l'audit de 1998, la question des difficultés financières se portait alors uniquement sur le déficit d'exploitation qui était observé les deux années précédentes. Pour autant, le résultat net restait alors positif. C'est-à-dire qu'à ce moment-là, en octobre 1998, un signal a été lancé. Mais ce n'est que lors de l'AG de 2000, soit près de deux ans plus tard, que le Président évoque ces difficultés, lorsque le moment est venu de présenter les résultats de l'année 1999. Voici le discours qu'il a tenu durant la présentation du rapport moral :

*Aujourd'hui, réalité économique oblige, les aides diminuent, la masse salariale augmente et nous constatons que la progression du nombre d'associations affiliées et surtout le nombre d'adhérents ne suit pas la courbe espérée. Et comme nos actions menées pour défendre nos valeurs ne le sont pas pour être bénéficiaires à tout prix, et bien tout cela pénalise notre politique sociale pour l'emploi et la formation et aux vues des résultats, nous ne pouvons malheureusement pas maintenir l'ensemble de tous les contrats actuels. Ceci nous oblige à revoir l'organisation de notre fédération.*

L'étude du rapport financier montre effectivement un déficit record à plus de 100 000 Frs. Les explications fournies par le trésorier sont les suivantes :

*Plusieurs éléments concourent à l'explication de ce mauvais résultat.*

- *Le premier concerne **l'effritement des recettes dues aux affiliations et adhésions**. Le prévisionnel avait été établi en comptant sur une progression de celles-ci mais malheureusement, les faits ont démenti cet optimisme (10 343 adhérents contre 10 700 en 98 ; 249 associations contre 256 en 98).*
- *On constate également que l'activité d'organisation de voyages scolaires éducatifs subit de plein fouet les effets de l'application des **nouvelles directives relatives à la sécurité** ; elle doit également faire face à une concurrence âpre de la part de divers organismes, y compris au sein même des structures appartenant à la Ligue.*
- *Enfin, le coût du fonctionnement général s'alourdit du fait de **l'augmentation des charges salariales nettes**. Le bilan reflète ces difficultés : les fonds propres baissent. Les réserves constituées de valeurs mobilières de placement restent à la valeur de 1998, la trésorerie ne permettant pas de les augmenter. La trésorerie au 31-12-99 se dégrade légèrement par rapport à celle du 31-12-98.*

Le signal est devenu alarmiste. Visiblement, à la lecture de tels rapports, on s'attend à ce que la situation soit profondément réétudiée, en particulier sur l'activité VSE (Voyages Scolaires Educatifs). La problématique soulevée sur la chute des adhésions posée telle quelle, mérite qu'on y accorde un peu d'intérêt. C'est pourquoi nous avons longuement<sup>106</sup> cherché les informations concernant ces adhésions. Dans les discours de la Ligue, dans les rapports d'activité présentés en AG, l'accent est mis sur le nombre d'adhérents, c'est-à-dire le nombre de personnes qui se trouvent, par le biais d'une autre association, adhérente de la Ligue. D'un point de vue de la communication, c'est plutôt valorisant de dire que plus de 10000 personnes sur le territoire adhèrent à la Ligue. Ce qui est, en fait, à peine exact. Ces personnes sont adhérentes dans des associations, qui elles-mêmes sont affiliées à la Ligue<sup>107</sup>. Les adhérents de la Ligue, ce sont les associations, ce sont des personnes morales. Finalement, si une ou plusieurs associations se développent grandement, c'est par le résultat de leur travail, et non celui de la Ligue. Et de la même manière, si le nombre d'adhérents individuels chute, ce n'est pas directement de la responsabilité de la Ligue. En revanche, et c'est un point trop peu abordé tout au long de l'analyse menée, le nombre d'associations fédérées relève directement du travail de la Ligue, du moins c'est le cas des associations socioculturelles. Les associations sportives USEP ou UFOLEP étant elles-mêmes des fédérations, l'évolution de leur affiliation est plutôt du fait de ces deux fédérations, et moins de celui de la Ligue. C'est ce que met en évidence le graphique ci-après. Nous constatons que ledit « *effritement* » des adhésions concerne exclusivement les associations socioculturelles. En 2000, le constat est fait d'un *effritement*, mais la recherche de l'origine de cette baisse progressive n'est pas menée. Elle le sera dans les années 2002 – 2003. Il y aura eu trois années avant que des actions ne soient engagées pour remédier (provisoirement) à ce problème. L'arrivée du nouveau DG en 2001 y est probablement pour beaucoup. Mais comme montré dans le graphique ci-après, cette problématique restera entière, et conduira à diminuer par trois le nombre d'associations socioculturelles sur une période de 20 années, là où le secteur UFOLEP se maintient et où le secteur USEP continue progressivement de se développer.

---

<sup>106</sup> Les données relatives aux affiliations et adhésions étaient disséminées à divers endroits, les réunir a demandé un temps certain.

<sup>107</sup> La structuration de la Ligue a été présentée au cours du second chapitre, point 2.2.

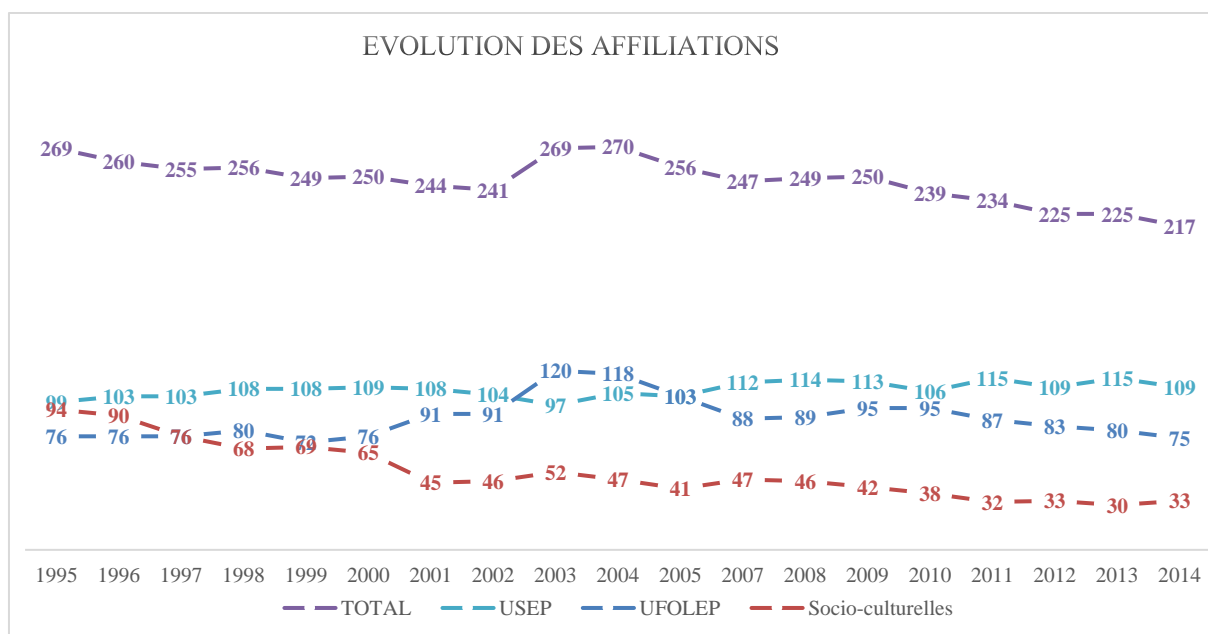


Figure 22 : Évolutions du nombre d'associations affiliées entre 1995 et 2014, en global et par grand secteur

Avec la question des affiliations et des difficultés de secteur socioculturel, nous avons un exemple d'inaction : un constat est émis, tout le monde en convient, mais l'histoire montre que la situation a continué à se dégrader, par manque de décision et d'orientation stratégique. C'est ce que nous avons nommé, dans notre codage des données issues des entretiens, de **l'inaction**. Cette problématique est récurrente dans notre cas d'étude. Bien que nous ne puissions pas étudier toutes les situations que nous avons analysées, certaines d'entre elles sont cependant source d'enseignement.

## 2.2. Une problématique d'inaction : l'exemple par le service vacances

Nous l'avons évoqué précédemment, la chute progressive des adhésions des associations socioculturelles a été observée dès le rapport d'AG de l'an 2000. Pour autant, aucune décision ultérieure (jusqu'en 2015) n'a été prise en Conseil Fédéral pour étudier les raisons et les pistes de solution pour résoudre ce problème. Cette absence de décision face à un constat est récurrente dans l'histoire de l'organisation. Nous choisissons un exemple particulièrement évocateur de la problématique, celui du service vacances.

Sur ce service en particulier, nous avons cherché dans les comptes-rendus ultérieurs des décisions qui viseraient à revoir la situation de cette activité. Ainsi, la question du service Vacances a été soulevée à de nombreuses reprises dans la rédaction de la monographie (annexe 1), soit par des évocations en bureau fédéral (BF) ou assemblées générales (AG). Parfois, cette

question n'a pas été abordée à certaines réunions de conseil fédéral (CF) alors qu'une précédente réunion du Bureau avait décidé de l'évoquer. Le tableau suivant répertorie les extraits de la monographie (les pages indiquées correspondent à celles dudit document, en italiques sont indiqués les extraits de CR mobilisés) qui traitent de la question du service vacances.

CF 29/01/1998	p.28	Notons que ce même CR indique que le service Vacances rencontre des difficultés, mais le constat s'arrête là.
PF 1998- 2001	p.18	« Une tarification vacances trop élevée »
AG 14/06/2010	p.78	Les ventes de séjours vacances ont chuté de 60k€ : « <i>il semble que nos tarifs ne soient plus compétitifs et qu'ainsi nous ayons perdu une partie de notre clientèle</i> ».
BF 15/10/2012	p.98	Nous apprenons également qu'un audit est en cours, au National, sur le service vacances.
BF 10/12/2012	p.99	Un retour sur l'audit du secteur vacances est effectué : « <i>Il s'avère que les chiffres fournis ne sont pas tous fiables, la part salariale est trop importante, les actions sont en général déficitaires, rien qu'en budget prévisionnel... Le service « vacances » ne dégagera donc pas suffisamment d'excédents</i> ». La solution proposée est la suivante : « <i>Le directeur rencontrera le chef de service, avec éventuellement intervention des trésoriers, afin de revoir actions et budgets prévisionnels, avec des objectifs plus ambitieux.</i> ».
CF 19/12/2012	p.99	La dernière réunion de 2012 est un Conseil Fédéral, en date du 19 décembre. Nous n'y apprenons pas grand-chose de plus que les réunions de Bureau. Notons toutefois qu'il n'y a aucune information concernant l'audit du secteur vacances. Ce qui signifie que ce sujet n'a pas été porté à la connaissance du Conseil Fédéral.
BF 07/01/2013	p.100	De nouveau la question du service vacances est abordée, dans ces termes : « <i>Suite à l'audit de la Ligue, des soucis sérieux apparaissent au sujet de la rentabilité de ce secteur. Il nous faut attendre le résultat 2012 pour prendre des décisions : travail plus poussé avec la région ? Arrêt de certaines actions ? Activités à développer ou à créer ? Ces choix devront être mis en place pour septembre</i> ».
BF 21/01/2013	p.100	Sur le secteur vacances, « <i>quand les données financières 2012 seront connues, le bureau devra entendre le chargé de ce service, et envisager avec lui les pistes de travail : nouveaux ACM, nouveaux séjours à thème...</i> ». Notons brièvement que l'éventualité d'arrêter certaines actions n'est pas citée dans ce CR.
CF 03/04/2013	p.102	Encore une fois, il n'est pas du tout question du service vacances identifié comme déficitaire par l'audit. Pourquoi il est si difficile pour les élus de prendre des décisions sur ce secteur en particulier ?

CF 22/05/2013	p.103	Il est rapidement question du budget prévisionnel « <i>basé sur celui de 2012 et les actions en cours nous savons déjà des baisses de subvention (ex : DLA -10%) il faut s'attendre à des aides minorées dans les années à venir. De plus, la conjoncture se fait sentir : retard d'inscription au Service Vacances de -20% par rapport à la même date l'an dernier. La vigilance est de mise</i> ». La problématique du service vacances ici est résumée à celle de la « <i>conjoncture</i> ». Il n'est nullement fait mention des modifications à apporter à ce service pour qu'il fonctionne, comme il a été indiqué lors de l'audit portant essentiellement sur ce service. À côté de cela, « <i>la proposition à l'AG est une augmentation moyenne de 3% de l'ensemble des tarifs d'adhésion</i> ».
CF 02/07/2013	p.105	Côté management, nous apprenons que le DG a provoqué des réunions par service. Sur le service vacances, « <i>chacun s'est exprimé. Il en ressort des relations interpersonnelles difficiles</i> ».
BF 03/02/2014	p.112	Le recrutement du nouveau comptable est en cours. En attendant, « <i>l'absence d'une comptabilité analytique pose un problème qu'il faudra résoudre, en ce qui concerne les services vacances et le secteur culturel</i> ».

Tableau 33 : Le service vacances entre 1998 et 2016 : une problématique d'inaction révélée

Lorsque le Projet Fédéral a été présenté lors de l'AG 1998, l'état des lieux faisait ressortir un problème dans la tarification trop bas comparativement au marché. La question de ce service tombe ensuite dans l'oubli durant presque dix ans, pour revenir lors de l'AG 2010. Le même constat est de nouveau fait. Entre temps, aucun changement n'a été opéré, semble-t-il. En effet, sur cette période, il n'a jamais été question en réunion de CF ou de bureau de décisions concernant les tarifs des services proposés par ce secteur. Cependant, des réunions ont eu lieu sans que soient établis de compte-rendu, donc nous n'avons pas vraiment de certitude sur cette question. Moins de deux ans plus tard, la Ligue Nationale commande un audit pour étudier la question du secteur Vacances. Assez rapidement le bureau de la Ligue 41 échange à ce propos, mais ce sujet tarde à parvenir au Conseil Fédéral. Dans les semaines et mois qui suivent, il n'y a jamais eu de décisions claires de prises. Et nous comprenons à demi-mot que la question est en fait épineuse au sein de Conseil Fédéral. En effet, l'un des conseillers est très proche du Délégué en charge du service vacances, il le « protège ». De ce fait, il s'est opéré une sorte de *statu quo* durant de nombreuses années sur la question du service vacances, car elle remettait en question d'une part les compétences dudit délégué, mais également la pérennité de son poste. Car ce qui est sous-jacent dans cette problématique, c'est la fermeture de ce service, et donc le potentiel licenciement d'un salarié, que l'ancienneté dans la structure rendait plus difficile encore.

Pour résumer la problématique de l'inaction, avec ce service Vacances, nous pouvons dire qu'elle a une triple origine :

- Un lien direct avec la **gestion des ressources humaines**, qui sous-entend un risque de licenciement. Licencier un salarié n'est pas du tout dans les valeurs d'une association telle que la Ligue de l'Enseignement d'une part, et d'autre part cette décision représente un obstacle quasiment infranchissable pour le Président alors en fonction, qui avoue lui-même en être incapable. Le tableau ci-après sont des extraits d'entretiens, tous ayant été réalisés avec des membres du bureau. L'extrait issu de l'entretien avec ledit président est en gras. Nous constatons que cette difficulté à licencier (inaction) a parfois un coût très important pour la structure, l'exemple cité par trois de ces extraits évoque une perte de 20 000 €, qui aurait pu être évitée si la décision avait été prise en temps voulu.

ENT-14-13-17 <sup>108</sup>	<p>[Le Président], il n'arrive pas justement à prendre des décisions, parce que ça le... personnellement, ça le gêne. Et je me souviens un jour, il y a un jour, il y a eu une décision de conseil fédéral, pour licencier une personne. Il n'a jamais pu signer le courrier de licenciement. Il nous a dit « non, je ne peux pas, je ne peux pas le signer. [...] une autre fois, on a perdu pas mal de... plus de 20000€ parce qu'avec la ville de Blois la convention était terminée au 1er janvier, l'animation des bibliothèques et donc il fallait licencier du personnel, c'était du personnel aidé et ben... la ville ne payant plus on dit on arrête. Ah bah... lui il a fait continuer l'activité, du coup on a payé les gens sur notre... jusqu'à la fin de l'année on a payé les gens et donc on a perdu plus de 20000€.</p>
ENT-21-41-01	<p><b>Intervieweur : Est-ce que c'est juste une impression ou est-ce que le fait de licencier quelqu'un, ça ne t'est physiquement pas possible...</b></p> <p>Ça, c'est quelque chose que j'ai du mal à supporter. Et ça, et là... la première fois que j'ai été confronté avec ça, c'était quand l'activité BCD s'est arrêtée avec la ville de Blois, là... mais moi je dis, je ne suis pas venu pour ça... [...] d'abord il y a le rôle du délégué général, qui doit avoir la responsabilité aussi du personnel, c'est lui qui gère l'équipe, et donc ça...</p> <p><b>Intervieweur : Oui, mais ce n'est pas lui qui va licencier, il ne peut pas, ça.</b></p>

<sup>108</sup> Ce codage est construit ainsi : n° de l'entretien (ENT)– page concernée – ligne du 1<sup>er</sup> mot du verbatim. Ce codage permet de retrouver n'importe quel verbatim dans les annexes (confidentielles). Nous utilisons ce codage d'identification des verbatims tout au long de cette troisième partie.

	<p>Sauf que ce n'est pas lui l'employeur, c'est quand même le président de la fédération. Et donc ça c'est tout à fait une partie dans laquelle moi... et j'ai... pffff.... c'est une partie difficile, ce n'est pas simple. Ce n'est pas pour ça que je suis venu.</p> <p><b>Intervieweur : Et en même temps, à partir du moment où on gère des personnes...</b></p> <p>Moi je suis venu... voilà... je ne suis pas venu pour ça et donc ce n'est pas la partie pour laquelle je me retrouve...</p>
<p>ENT-18-06-28</p>	<p>Moi j'ai un conflit... j'ai un conflit... alors avec [le Président], j'ai un conflit sur sa manière de faire les choses, c'est-à-dire que, il a de bons principes, mais il ne va pas jusqu'au bout de ses idées. C'est-à-dire qu'il laisse passer certaines décisions. Quand il y a eu par exemple un incident les BCD de Blois, où il a fallu quand même licencier 16 personnes, on lui avait demandé d'être rigoureux sur les démarches, au niveau du plan de licenciement et de restructuration de la maison, et il a laissé couler quand même 6 mois. 6 mois qui nous ont coûté une fortune, c'est-à-dire qu'il a laissé travailler les gens pendant 6 mois alors qu'on n'avait plus de convention avec la ville de Blois.</p>
<p>ENT-14-14-09</p>	<p>C'est ce qui faut faire là, il faut qu'on licencie, ça fait deux ou trois ans que...</p> <p><b>Intervieweur : Oui, mais licencier... pas n'importe comment...</b></p> <p>Évidemment, évidemment.</p> <p><b>Intervieweur : Donc il y a un service qui fonctionne moins bien ?</b></p> <p>Ah bah voilà.</p> <p><b>Intervieweur : Lequel a été identifié aujourd'hui comme service...</b></p> <p>Aujourd'hui, non... on en a parlé ce matin...</p> <p><b>Intervieweur : Ah d'accord ! Vous dites... pour l'instant vous dites qu'il faut lâcher du lest, mais vous ne savez pas encore lequel.</b></p> <p>Voilà, on ne sait pas encore lequel</p>

- Le dernier extrait mobilisé ici met en évidence une problématique financière dont la solution proposée est de « lâcher du lest », mais qui ne pourrait pas être menée, parce que les administrateurs n'ont pas les outils d'aide à la décision dont ils auraient besoin pour prendre une décision. Ici clairement, ce serait de savoir quel service est déficitaire



et prendre une décision : soit le service est indispensable pour le Projet, surtout sur sa partie Vision voir Idéologique et dans ce cas, une décision serait de restructurer ce service pour qu'il soit maintenu tout en étant économiquement moins vorace ; soit, il ne l'est pas, et dans ce cas, prendre la décision de faire cesser cette activité. Quoiqu'il en soit, sans les outils, aucune décision ne peut sereinement être prise. **Le manque d'outils analytiques** pour évaluer clairement le déficit créé par ce service est un problème récurrent. Pourtant, lorsque l'on regarde les rapports financiers d'AG des années 1997 à 1999, une présentation financière par service était réalisée. Les charges et produits de chaque service étaient clairement identifiés, mais la problématique centrale reste celle de la répartition des charges indirectes de fonctionnement. En effet, dans les années 1990 ces charges restaient encore faibles, en particulier du fait que les enseignants détachés ne représentaient pas une charge financière pour la Ligue. Mais à partir des années 2000, nous l'avons vu auparavant avec l'étude des charges de personnel, le poste « fonctionnement général du siège » prit de plus en plus d'importance. Cette problématique des outils de pilotage a été l'occasion, en 2005 lors du recrutement d'un nouveau comptable, de la mise en place d'une comptabilité analytique. Mais dès lors qu'il est question de répartir des frais de siège entre les différents services, le conflit s'installe. Ainsi, lors du CF du 25 janvier 2005, le secrétaire a tenté de retranscrire sur le CR une discussion très mouvementée. Le montant global des frais de siège a été estimé à 120000€, l'un des services sportifs refuse d'en prendre plus à sa charge, et le Projet est rapidement évoqué. Le président en premier *« On a émis l'idée de se fonder sur le projet commun pour mieux affiner justement tous ces problèmes et de recettes et de dépenses »*. Le trésorier enchérit : *« Pour conduire le projet, on a besoin de plus de clarté dans les prévisions comme dans les réalisations et dans le rôle et les missions de chacun »*. L'échange suivant est pessimiste, l'un des administrateurs dira *« À ce rythme, les services vont couler »*. Ce à quoi le président répond *« Justement, compte tenu des perspectives à deux ans, c'est maintenant qu'il faut réagir, pendant qu'on a encore des forces pour renverser les mauvaises tendances »*. Le DG rappelle que *« la principale difficulté vient de la baisse unilatérale et souvent imprévue des subventions et celle des emplois aidés »*. Concrètement ici, **le manque d'outil est un frein certain pour la mise en œuvre du Projet, il l'est également pour la réflexion sur le nouveau Projet**. En effet, l'inaction concernant la mise en place d'outils de gestion comptable et prévisionnel s'étire jusqu'en 2014, du moins selon le BF du 03/02/2014. Cependant, nous étions déjà sur

le terrain à cette période, et un outil était en cours de déploiement, depuis le début de l'année 2013, ayant pour vocation justement de mieux identifier comptablement les services, et permettre, par différents modules, la mise en place de clés de répartition des charges indirectes. Seulement, les membres du bureau n'en profitaient pas encore. Cet outil a été long à se mettre en place et ne l'était d'ailleurs pas totalement lorsque nous avons quitté le terrain fin mai 2015. Finalement, cet outil n'était pas encore devenu un outil d'aide à la décision, ce qui pour le Conseil Fédéral, revenait à la même chose que s'il n'existait pas. [Nous aurons l'occasion d'évoquer à nouveau les difficultés liées au déploiement dudit outil dans la section 2.2, le projet actuel.]

- Le troisième point concerne **l'institutionnalisation du service Vacances**. Ce dernier est l'une des activités historiques de la Ligue de l'Enseignement, elle fait partie intégrante de son patrimoine identitaire. C'est en effet la Ligue, qui dès 1934 proposa un service de vacances pour les enfants via l'UFOVAL, à moindre coût, et ce, avant même l'instauration des premiers congés payés pour tous (1936). Ce service Vacances, avec son importance historique, s'est très fortement institutionnalisé au fil des années. La concurrence du secteur marchand n'a pourtant pas tardé à apparaître, remettant en question le modèle économique de ce service, les différents audits et constats effectués ont montré que ce service n'était économiquement pas viable. Seulement, comme ce service est profondément ancré dans le Projet de Ligue nationale, il est en quelque sorte un étendard qu'il convient de garder. **Le changement identitaire qui serait induit par la cessation de cette activité est constitutif de cette inaction.**

### **2.3. Le départ du fondateur du Projet et d'une partie de son équipe**

Le président, porteur de Projet, a quitté ses fonctions, ainsi qu'une bonne partie de son équipe, le jour de l'Assemblée Générale de 1998 : le jour même où le Projet Fédéral 98-01 est voté. Le Président a rédigé le Projet sans aucun autre administrateur (voir section suivante), uniquement avec les chefs de service. Il choisit de quitter la présidence à ce moment-là. L'histoire montre qu'il est resté une année en tant qu'administrateur, et a définitivement quitté le conseil d'administration l'année suivante. Comment un Projet qui a été porté à bout de bras par un seul élu peut être mis en œuvre par les administrateurs qui n'en ont aucune connaissance d'une part, et participé à aucune décision stratégique incluse dans ce Projet d'autre part ? L'appropriation d'un Projet est-elle possible sans que les acteurs concernés n'aient participé à sa réflexion ?

Le Président cède donc sa place, et une partie de son équipe avec lui. En effet, l'étude des mouvements d'administrateurs montre des taux de départs très importants entre 1998 et 2001 (en rouge dans le graphique ci-après).

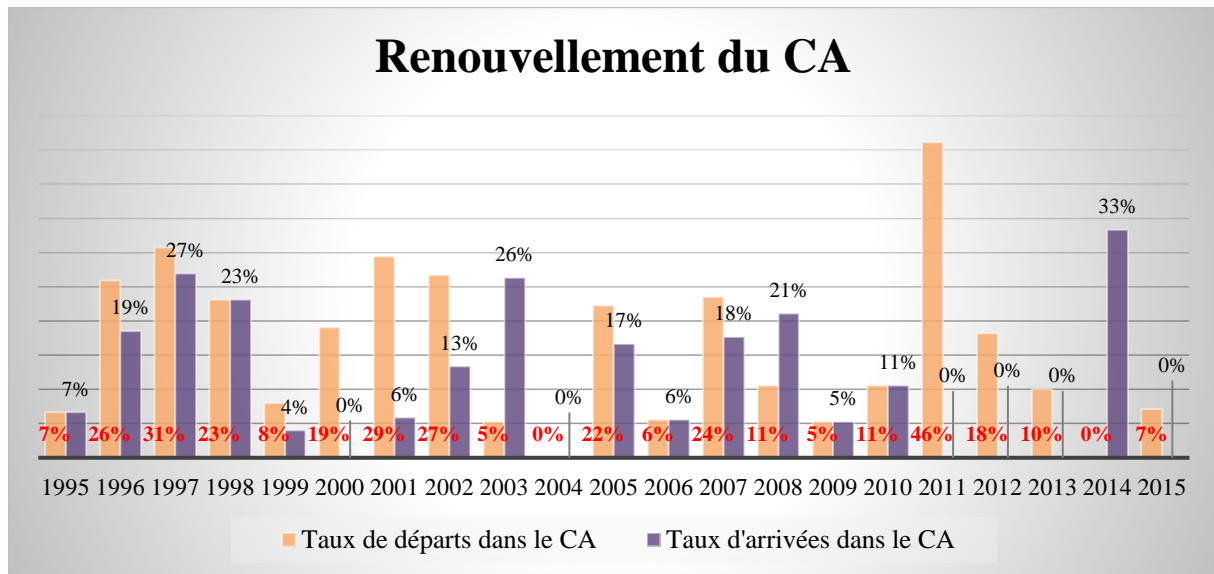


Figure 23 : Renouvellement du CA entre 1995 et 2015

Cela signifie que sur les administrateurs qui ont voté le Projet Associatif en 1998, sont majoritairement partis du Conseil d'Administration lors de la période ultérieure de « mise en œuvre du Projet » :

- 1998 : 6 départs / 6 arrivées
- 1999 : 2 départs / 1 arrivée
- 2000 : 4 départs / 0 arrivée
- 2001 : 5 départs / 1 arrivée.

Sur cette période, le conseil fédéral a perdu 11 membres, ils ne sont plus que 17 au conseil d'administration en 2001. Il est normal que le conseil fédéral se renouvelle année après année. Nous observons cependant des périodes où ce renouvellement est plus important. Intuitivement, nous pourrions penser que la réflexion autour du Projet (1993-1998) et la période de mise en œuvre (1998-2001) auraient été des périodes calmes en termes de départ. En effet, lorsque l'on participe à l'écriture d'un Projet, cela crée de l'implication, et cette dernière favorise l'engagement. Il en a été tout autre ici. **L'explication principale réside probablement en l'absence de co-construction dudit Projet.**

## **2.4.L'absence de co-construction du Projet qui conduit à un désintérêt profond**

Ainsi, l'audit mené en 1998 nous apporte des éclairages sur la construction du PF que nous n'avions pas dans les comptes-rendus précédents : les commissions étaient essentiellement constituées du président et des chefs de service. Les CR avaient effectivement évoqué à plusieurs reprises la création voire recréation de commissions dédiées à la réflexion sur le Projet, mais leur composition n'étaient pas décrites. C'est ce que nous apprenons à la lecture du CR du CF du 1<sup>er</sup> octobre 1998.

Le nouveau président ne faisant pas partie de la commission d'audit, il eut donc les résultats de cet audit en même temps que les autres membres du CF.

L'objectif affiché de cet audit est « *de favoriser un meilleur fonctionnement de la FOL et d'améliorer son image à l'extérieur* ». Ce CR résume ce que chaque administrateur présent a pensé à la lecture des résultats de l'audit. Nous retranscrivons ici les éléments essentiels qui nous paraissent pertinents pour comprendre les difficultés organisationnelles existant dans l'organisation à cette période dédiée à la mise en œuvre du Projet.

*L'ancien président est persuadé que les difficultés de fonctionnement ont des causes structurelles qui entraînent des comportements individuels incompatibles avec un bon fonctionnement. [...] Il prend en détail des affirmations contenues dans le constat : 85% du personnel n'a qu'une connaissance minime et partielle du Projet Fédéral. Si seulement 2 personnes connaissent bien le Projet, l'avenir de la FOL est en danger. Il s'agit là d'un dysfonctionnement lourd qui appelle une intervention rapide.*

**Comment est-il possible que si peu de personnes connaissent bien le Projet**, alors que les CR indiquaient la mise en place d'une commission Projet avec l'ensemble des chefs de service et 2 à 4 membres du Conseil Fédéral. La directrice des services amène un début d'explication :

*Les réunions de permanents sont souvent menées dans l'urgence. Elles ont néanmoins servi à élaborer le Projet Fédéral visant à définir des projets ayant rapport avec les objectifs de la Ligue. Ce travail a été réalisé essentiellement par le Président<sup>109</sup>, à partir des objectifs définis par la Ligue<sup>110</sup>. Les apports des chefs de service ont été plus de l'ordre de la correction syntaxique. Ce qui me paraît choquant, c'est que 85% du personnel n'ait qu'une connaissance minime ou partielle du projet pour 3 ans de la FOL, ce qui veut dire, si on fait une règle de 3,*

---

<sup>109</sup> Celui qui était en poste durant l'élaboration de ce document.

<sup>110</sup> On parle ici de la Ligue Nationale, dont les objectifs sont définis lors des congrès.

*que seulement 3 personnes le connaissent. Moi je le connais, P, qui l'a tapé aussi. Donc seulement un chef de service le connaît. Comment doit-on faire pour obliger les chefs de service à le lire ? Cela me paraît effectivement être de l'ordre du dysfonctionnement.*

Bien que les élus qui ont conduit cet audit demandent à être prudents sur la manière d'interpréter les chiffres du rapport, il ressort toutefois que peu de chefs de service et *a fortiori* les personnels opérationnels connaissent bien le Projet. Cela signifie que le Projet n'a probablement pas été réellement coconstruit, et a été rédigé pour l'essentiel par une seule personne, le président de l'époque. Cette supposition est confirmée par un entretien mené durant l'étude : Depuis que je suis délégué j'ai assisté à deux rédactions de projet fédéral au moins une... et c'est une époque qui m'a marqué, la première des choses que le président à l'époque voulait c'est la transversalité des services, c'est un mot qui revient souvent dans la fédération [...] il nous avait regroupés à l'époque, il y avait S, M, M et moi. Et le mot d'ordre était « proposer des nouveautés, mais n'oubliez pas avant tout la transversalité de l'action... Qu'est-ce qu'un service culturel, un service sport tout public et sport à l'école avec un service vacances peuvent avoir de transversal, si ce n'est que s'appuyer l'un sur l'autre et ça, c'est la première des choses qui m'avait marqué et on a eu du mal, je le dis, on a eu du mal.<sup>111</sup>

Selon lui, les chefs de service ont travaillé à proposer une certaine transversalité dans les services, à la demande du président, élément que l'on ne retrouve pas dans les différents comptes-rendus consultés<sup>112</sup>. Le préprojet, quand il a été envoyé à la Ligue a été critiqué (il s'agit de la version 3 du PF) : Écoute bien la phrase parce que ça m'a marqué « nous ne voyons rien d'innovant et de transversal dans ce que vous proposez. Bien sûr y a des thèmes, mais nous ne voyons rien d'innovant et de transversal ». Et le président qui vient à la fédération ce matin-là, ah il nous a bombardé tous... avec des mots crus. Ah oui, oui, oui ! Et S qui était jeune déléguée à l'époque, s'est énervée parce qu'elle est enseignante, elle n'a pas apprécié les propos tenus par le président, mais on était obligé de repartir au boulot et il fallait faire quoi ? Redéfinir des objectifs communs, objectifs communs de service, redéfinir des objectifs opérationnels de service et redéfinir des actions communes. [...] On n'était accompagné que par le président.

Les propos de ce chef de service sont contradictoires avec ceux de la directrice disant que le travail des chefs de service avait été de la simple « correction syntaxique ». Cette différence de point de vue peut s'expliquer par les tensions qui existaient à l'époque entre elle et les chefs de

---

<sup>111</sup> Extrait d'entretien n°11, page 10, ligne 4 à 23 pour les deux citations, réalisés 15 ans après les faits relatés.

<sup>112</sup> Mais il y a de nombreux « trous » dans les comptes-rendus.

service. Tous savaient les raisons de sa nomination au poste de secrétaire générale (suite au décès de son conjoint qui occupait ce poste avant elle). Il semblerait qu'elle n'était pas reconnue pour ses compétences. Cela est sous-entendu dans ses propos consignés dans le CR d'octobre 1998, à propos de certains résultats de l'audit interne :

« *J'en viens à mon cas : « non clairement positionné ». Que veut dire « le poids de l'affectif limitant l'expression de qualités professionnelles » ? » (S'en suivent différents éclaircissements sur le travail mené depuis plusieurs années, bref, une justification).*

Nous pouvons donc supposer qu'il régnait un **climat de tension** entre les salariés et la directrice des services, sans pour autant avoir assez d'éléments pour quantifier ce climat.

De tels résultats d'audit parvenant au Conseil Fédéral dans les premiers mois de la nouvelle présidence ne peuvent pas favoriser l'implication et l'engagement. Il est crédible de penser que les administrateurs aient ressenti une sorte de lassitude voire de colère pour ce qui est de l'ancien président : un tel travail pour finalement si peu de résultats en termes d'implication et d'engagement. Cependant, durant cette période, trop peu de comptes-rendus ont été rédigés, ou tout au moins archivés, comme le montre le tableau ci-dessous. Notre visibilité sur la période est donc très limitée.

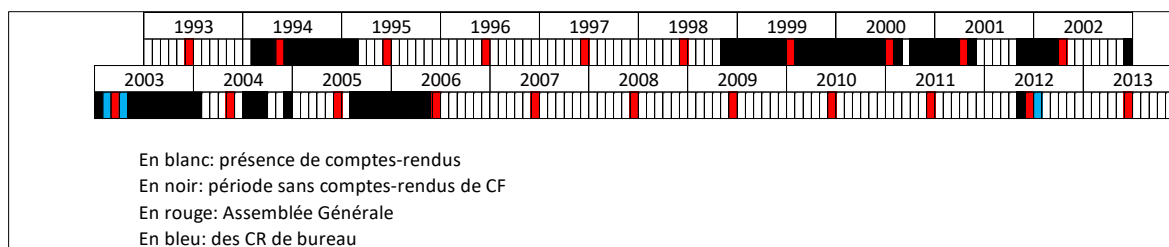


Figure 24 : Recueil des archives : présence et absence de documents

En revanche, ce que nous pouvons analyser de cette période, c'est le bilan des actions menées, grâce aux rapports moraux et d'activité des différentes assemblées générales. Ces différents rapports, s'ils mettent en évidence les grands axes idéologiques du Projet Fédéral de 1998 (*c.-à-d.* la dimension idéologique du Projet), les *programmes* (*c.-à-d.* la dimension intentionnelle du Projet) sont absents. Le décalage que nous avons observé<sup>113</sup> dans la formalisation de ce Projet entre ces deux dimensions se trouve révélé lors de la présentation des activités en

<sup>113</sup> Partie 2, chapitre 3.

Assemblée Générale. Au final, la mise en œuvre du Projet Fédéral 1998-2001 est totalement illisible, il n'en est quasiment jamais fait mention dans ladite période.

### **2.5. Le changement de poste de la directrice**

À l'automne de l'année 2000, aux deux tiers donc de la période dédiée à la mise en œuvre du Projet, un nouveau DG est recruté. Nous ne savons pas dans quel contexte ce dernier a été recruté : est-ce l'ancienne directrice qui a décidé de ne plus assurer cette fonction, ou bien est-ce le Conseil Fédéral qui l'a démissionnée, nous n'en savons rien. Ce que nous savons en revanche, c'est qu'elle n'a pas quitté la structure, et est redevenue chef de service, fonction qu'elle occupait précédemment. Le nouveau DG, lui, est nouveau, il arrive de l'extérieur. À partir de ce moment, le Projet Fédéral 1998-2001 tombe définitivement dans l'oubli. Il n'y a plus d'allusion aucune dans les différents CR et AG. Six mois plus tard (CR du 21 mai 2001), la phrase est posée : « *Le président précise que lors du dernier CF, il est prévu qu'une journée de séminaire se réalise pour définir le nouveau projet fédéral* ». La page du Projet Fédéral 1998-2001 est définitivement tournée, sans qu'aucun bilan, aucune évaluation de ce Projet n'ait été réalisée.

## **3. De l'inaction : retour sur la littérature de la (non)décision**

Nous proposons à présent de résumer l'ensemble de cette analyse « Post-Projet » par la représentation graphique suivante. Elle met en évidence les liens (freins) observés à partir des données historiques, au regard du Projet. Certaines relations montrent une influence unidirectionnelle, d'autres bidirectionnelles, de telle sorte que pour les secondes, il est relativement malaisé d'en trouver l'origine.

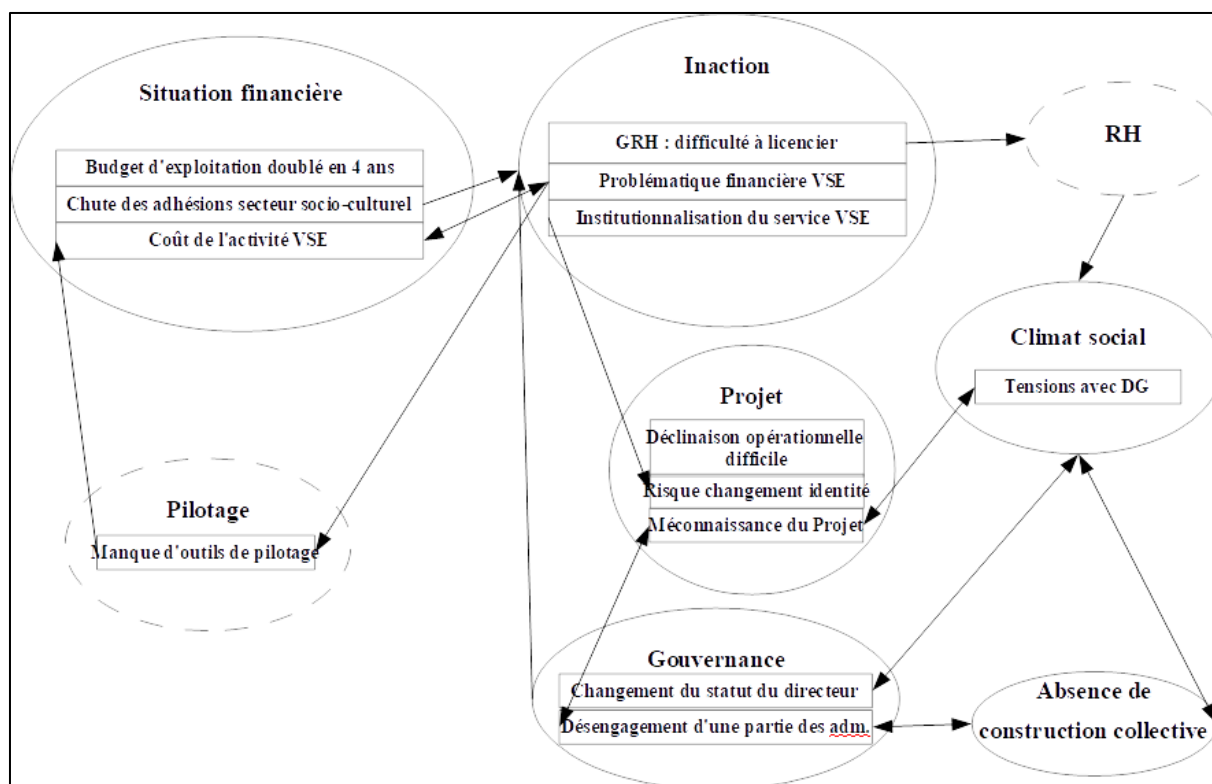


Figure 25 : L'interdépendance de l'organisation et du Projet dans la mise en œuvre

Nous relevons de nombreux leviers. L'absence de construction collective du Projet de 1998 est simultanément l'une des causes et l'une des conséquences majeures du désengagement des administrateurs. Cette absence semble trouver ses origines dans un climat social tendu, aggravé par une non-action face à diverses problématiques, entre autres financières et par une gouvernance instable concernant le statut du directeur. Si l'on se focalise sur l'inaction, notre étude a révélé un manque d'outils d'aide à la décision, rendant cette dernière difficile à prendre, mais également une posture humaine et sociale rendant la mise en œuvre de la décision (celle de licencier par exemple), particulièrement difficile à tenir pour celui qui en a la charge.

Ainsi, la problématique qui semble dominer les autres concerne ce que nous avons nommé « inaction » durant le codage des données issues des entretiens, et que nous avons retrouvé ici dans l'analyse historique. Qu'entend-on exactement par « inaction » ? Le retour à la littérature nous emmène dans celle, fort prolifique ces trente dernières années, de la décision, et plus particulièrement, celle de la non-décision.

### 3.1. Décider, mais ne pas appliquer les décisions

Ce concept, éminemment polysémique, a fait couler beaucoup d'encre, et continue d'ailleurs. Ainsi, Bichon (2017) en a fait le cœur de sa thèse, en confrontant décision et projet au cœur



d'une problématique complexe, mobilisant le concept d'instanciation pour étudier du mode projet dans les organisations bureaucratiques.

Simon (1957 : 198) fût le premier à explorer et définir les limites de la rationalité dans la prise de décision : « *The capacity of the human mind for formulating and solving complex problems is very small compared with the size of problems whose solution is required for objectively rational behavior in the real world* ». Depuis, la question de la rationalité limitée des acteurs dans la prise de décision fait consensus dans la littérature. Les facteurs principaux présentés sont de l'ordre de l'informationnel. Les contraintes de temps, de perception de l'information conditionnent la rationalité de la prise de décision.

**Le facteur humain est donc central, d'autant plus que l'acteur est pris dans un contexte d'*ethos* (habitudes, réflexes), s'ancrant dans les caractéristiques morales.** Ainsi, bien qu'une décision de licenciement ait été prise en conseil d'administration, la mise en application peut se révéler compliquée. En effet, cet acte peut violemment heurter les sensibilités morales du représentant physique de l'organisation morale, le Président en l'occurrence.

### **3.2. Ne pas décider, par manque d'outils d'aide à la décision**

L'information, nous venons de le dire, est l'un des piliers de la décision. **Pour décider, l'acteur a besoin d'outils d'aide à la décision d'une part, et d'une stratégie d'autre part.** Ainsi, bien que des difficultés financières aient été révélées, le peu d'outils à disposition des administrateurs ne permet pas de prendre une décision cohérente et la plus rationnelle possible. Les choix stratégiques, qui révèlent la dimension intentionnelle du Projet, devraient guider les décisions. En l'absence de stratégie, il n'est guère possible de faire des choix : est-il pertinent de conserver cette activité reconnue comme déficitaire mais œuvrant pour tel axe du Projet ? Comment financer, par d'autres activités, celle définie comme étant déficitaire mais indispensable ? Le manque d'outils et de guide conduit inévitablement à une non-décision. Nous reviendrons, dans le chapitre suivant, à ce problème d'inaction lié d'une part au manque d'outils d'aide à la décision, et d'autre part à la faiblesse du Projet pour guider les décisions.

### **3.3. Ne pas décider, pour ne pas avoir à agir**

D'autres facteurs que ceux du manque d'outils et de stratégie peuvent conduire à la non-décision. Ainsi, Conesa (2014) mobilise une citation de Henri Queuille, en la renommant « le

principe de Bartleby<sup>114</sup> : « *L'art de la non-décision consiste à se préserver avec assurance, détermination et méthode, de toucher à toute réforme inévitable pour la léguer aussi intacte que possible à son successeur* ». Il a étudié la méthode de l'immobilisme politique, en montrant les outils, comme la communication et les subventions, qui ont pour vertu de calmer les revendications. Certes cela laisse une dette, mais il n'existe pas, selon lui, d'indicateurs spécifiques sur le montant de la dette, différée temporellement au versement de la subvention, ou plus particulièrement sur la manière dont celle-ci est constituée. Selon lui, l'objectif de l'homme politique n'est pas la réforme, mais sa réélection, c'est-à-dire **son maintien au pouvoir**. Pour résumer, l'art de la non-décision est créé ou maintenu par le non-renouvellement de la classe politique : la prééminence des hauts fonctionnaires est très dominante dans la catégorie des élus ; la viscosité administrative qui est très structurée par les corporatismes professionnels ; un fonctionnement de l'administration paradoxal qui favorise le rôle de contrôleur à celui d'acteur ; le fonctionnement du tribunal administratif qui ne peut sanctionner qu'une action, et pas une non-action ; la responsabilité du corps social en évoquant la pérennité de certains hommes politiques malgré des fraudes avérées, conduisant à s'interroger sur les motivations des français à voir la société se réformer.

Claessens (2016 : 37), bien que reconnaissant à Conesa (2014) « *un talent certain pour l'espièglerie et l'ironie, voire le cynisme* », abonde dans son sens, et s'interroge sur l'existence d'une non-décision généralisée ou sur celle d'une grande illusion collective. Conesa a surtout étudié les non-décisions politiques, marquées, selon lui, par les échéances électorales : « *dans le monde des affaires, l'esprit de décision est une condition du succès ; en politique, la non-décision est une condition de survie* ».

L'organisation associative n'appartient pas au monde des affaires, son but étant *autre* que le partage des bénéfices. La dynamique actionnariale absente, les décisions reposent essentiellement sur le Projet. Ce dernier, étant constitué d'une part d'un projet de référence, que les acteurs nomment eux-mêmes le *politique* et d'autre part d'un projet opératoire, est plus proche de celui du secteur public que celui du secteur privé. L'organisation que nous avons étudiée possède un fort ancrage politique, même si ce dernier tend à s'atténuer. De nombreux hommes politiques étaient des ligueurs, le rôle qu'a joué la Ligue dans l'instauration d'une école laïque montre ce positionnement. De plus, de par son âge, sa structuration hiérarchique et

---

<sup>114</sup> En référence au roman de Herman Melville intitulé *Bartleby le scribe*, basé sur l'histoire de ce personnage qui décline avec calme et retenue toutes les demandes de travaux que lui fait son employeur, au point de refuser de quitter son bureau le jour où l'entreprise déménage.

le cloisonnement de ses activités en font une organisation à dimension bureaucratique. Bien entendu, toutes les organisations associatives ne sont pas organisées de manière bureaucratique. L'emploi de salariés chargé de l'opérationnel, d'un directeur, la mise en place d'une hiérarchie progressive, et la délégation progressive des administrateurs aux professionnels recrutés conduisent cependant la structure à une forme de bureaucratisation. Cette dernière, d'autant plus lorsque les directeurs sont formés par le centre confédéral, conduit à l'institutionnalisation d'une part de l'organisation semi-bureaucratique et d'autre part de son Projet, dont la partie politique est décidée (ou non) en plus haut lieu. En effet, nous l'avons vu dans la seconde partie de ce manuscrit, le socle idéologique de la Ligue n'a quasiment pas évolué en cent cinquante années d'existence.

## Synthèse de chapitre 5

Parmi les différents facteurs qui freinent la mise en place d'un Projet rédigé, formalisé, la problématique de la non-décision, ou celle de l'inaction nous semble centrale. Bien entendu, ce n'est pas le seul facteur. Un désengagement des bénévoles, un Projet non construit collectivement, une gouvernance instable sans parler de difficultés financières. Tous ces facteurs concourent à restreindre l'action, et avant cela, la décision. Le Projet, dynamique par définition se trouve phagocyté, paralysé par l'incapacité de l'organisation à prendre à décisions, et à les faire advenir.

La figure suivante représente cette place centrale de l'inaction au cœur du Projet, et des liens de réciprocité qui existent et se maintiennent dans des cercles vicieux :

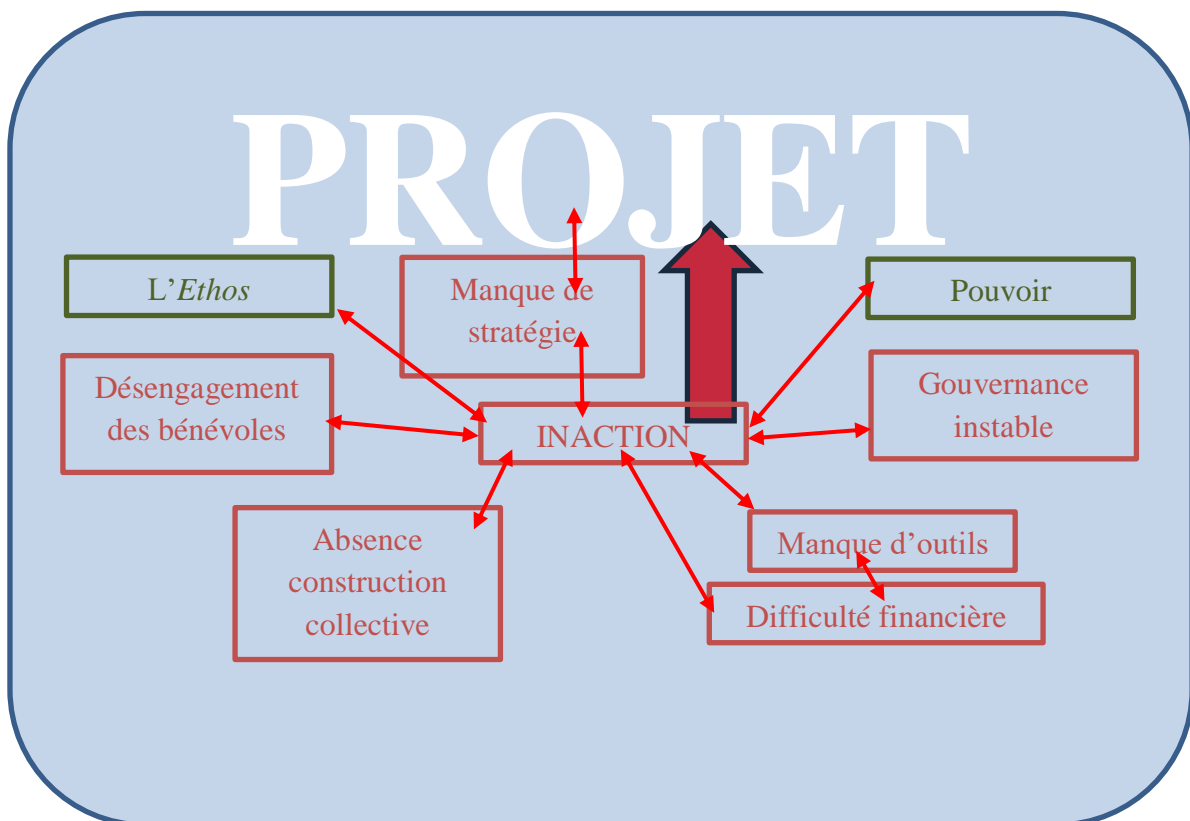


Figure 26 : L'inaction, principal frein au Projet : en rouge issu de terrain, et vert de la théorie

Cette représentation montre l'ensemble des facteurs freinant la mise en œuvre du Projet. Afin de ne pas alourdir cette représentation, nous n'avons pas reliés tous ces facteurs au Projet, c'est pourquoi nous l'avons placé en arrière et en filigrane.

Le chapitre suivant a pour vocation de comprendre les facteurs qui freinent, non plus la mise en œuvre, mais le renouvellement, c'est-à-dire les capacités de l'organisation et des acteurs à

réfléchir collectivement à la construction du Projet renouvelé. Nous conservons ce résultat intermédiaire montrant la problématique de la non-décision dans la mise en œuvre du Projet, il nous servira lors de la synthèse finale. A présent, recommençons notre plongeon dans les données, cette fois issues des entretiens que nous avons avec les acteurs durant nos périodes d'immersion.

CHAPITRE 6  
L'EMERGENCE D'UNE  
PROBLEMATIQUE DE  
COMPETENCES COMME FREIN AU  
RENOUVELLEMENT

<b>Introduction au chapitre 6</b>	<b>191</b>
<b>1. Nos données issues des entretiens : contexte et présentation.</b>	<b>191</b>
1.1. <i>Le projet opérationnel 2014-2016</i>	192
1.2. <i>Une vision globale des résultats</i>	195
<b>2. Les facteurs organisationnels en amont du Projet.</b>	<b>199</b>
2.1. <i>La construction collective du Projet</i>	200
2.1.1. Les conditions nécessaires à la construction collective	200
2.1.2. Ce que la construction collective devrait permettre	203
2.2. <i>La place des valeurs dans l'action</i>	205
2.2.1. Les valeurs collectives	205
2.2.2. Les valeurs individuelles	206
2.2.3. Les actions individuelles, comme résultat particulier	208
2.2.4. Les actions collectives, comme résultat global	209
2.3. <i>Le rôle central du directeur : pouvoir et asymétrie d'information.</i>	212
2.4. <i>Les outils d'aide à la décision</i>	218
2.5. <i>Le climat social : impact sur l'ensemble de l'organisation</i>	222
2.6. <i>Le rôle central des compétences</i>	227
<b>3. Le retour à la théorie : le développement des compétences</b>	<b>229</b>
3.1. <i>A propos du concept de compétence</i>	229
3.2. <i>Le bénévole et ses motivations à l'engagement</i>	233
3.3. <i>S'engager en formation</i>	237
3.4. <i>De la notion de professionnalisation des dirigeants bénévoles</i>	238
<b>4. Synthèse de chapitre 6</b>	<b>241</b>
4.1. <i>Prendre conscience</i>	243
4.2. <i>Se remettre en question</i>	243
4.3. <i>Comprendre la situation</i>	243
4.4. <i>Premier niveau d'action : développer les compétences prioritaires</i>	244
4.5. <i>Second niveau d'action : développer les connaissances pour manager les compétents</i>	245
<b>Conclusion de partie 3</b>	<b>246</b>

## Introduction au chapitre 6

« *La compétence sans autorité est aussi impuissante que l'autorité sans compétences* ». Gustave Le Bon, *Hier et Demain, Pensées brèves*, 1918.

Avant d'entrer dans le détail des différents résultats de notre étude, nous décrivons la manière dont les acteurs considéraient le projet plus ou moins en vigueur au moment de nos immersions. C'est le contexte global dans lequel s'inscrit la suite des analyses. Puis nous regardons « de haut » l'ensemble de nos résultats, c'est-à-dire leur architecture globale. Dans le paradigme de la pensée complexe, cette vision de haut revient à comprendre « le tout » empirique (section 1). Rappelons que cette architecture s'est construite à partir d'un codage inductif et non prédéterminé par une grille de lecture issue de la littérature. Il s'agit donc, non pas d'une architecture « typique », mais bien d'une architecture « personnalisée » de cette association à un instant précis de la vie de son Projet et de son organisation, dans un contexte environnemental particulier. Nous n'avons pas vocation à présenter ce résultat comme étant une architecture généralisable à toutes les organisations, mais à comprendre, dans un contexte de crise(s) et de difficultés identifiées comme récurrentes, les facteurs organisationnels en relation avec le Projet, favorisant ou limitant les capacités de l'organisation à le construire, le reconstruire et le mettre en œuvre. Pour étudier ces facteurs, nous effectuons un « zoom avant » dans les « parties » identifiées comme autant de freins ou de levier dans le renouvellement du Projet Associatif (section 2). Étudier chacune des parties ouvre des pistes de recherches futures, qui nécessiteront de mobiliser différentes littératures que nous résumons en section 3.

### **1. Nos données issues des entretiens : contexte et présentation**

Nous avons mobilisé beaucoup de données issues de l'analyse historique dans les chapitres précédents, et à quelques reprises certains verbatims nécessaires à l'illustration de tel ou tel élément. Cependant, nous n'avons jusque-là, pas encore réellement abordé l'analyse de nos entretiens. En effet, nous avons étudié principalement le Projet formalisé (partie 2) et notre période d'immersion correspondait à une période où cette formalisation n'existait pas réellement, ou du moins, pas intégralement. Nous avons également étudié les facteurs organisationnels freinant la mise en œuvre du Projet (chapitre 5). À présent, nous nous interrogeons sur l'impact de ces facteurs quant à la mise en place d'un temps de réflexion et de



rédaction sur le Projet. En effet, la question du Projet est récurrente et longitudinale dans notre analyse historique. Cependant, les difficultés à surmonter pour s’y atteler réellement semblent nombreuses. Rapidement au cours de nos périodes d’immersion, nous avons ressenti un climat social tendu, des difficultés financières stressantes avec une crainte non feinte de licenciements potentiels.

### 1.1. Le projet opérationnel 2014-2016

Au moment de nos périodes d’immersion, il existait un « projet opérationnel » 2014-2016. Nous avons voulu connaître la manière dont avait été construit ce projet organisationnel, et la manière dont les acteurs se l’approprient, ou non. Ces derniers sont unanimes, avec des nuances cependant. Les plus « extrêmes » disent : La Ligue 41 « n’a pas de projet »<sup>115</sup>, ou « on n’a pas réellement de projet »<sup>116</sup>. Pour d’autres, plus modérés, le projet « a au moins le mérite d’exister parce qu’il n’y avait rien avant »<sup>117</sup>. Ce dernier reconnaîtra cependant que « aujourd’hui, on sait bien que le projet associatif est pauvre entre guillemets »<sup>118</sup>. Ces extraits sont issus d’entretiens avec des salariés (cadres et non-cadres). Les administrateurs ont eux aussi ce sentiment : « on n’a pas réellement de projet, il n’est pas construit collectivement [...] il y a un projet politique qui est au niveau des idées, qui est assez vague, c’est les idées de la Ligue »<sup>119</sup>.

À la lecture de l’ensemble des verbatims définissant le projet actuel de la Ligue 41, nous constatons que les acteurs reconnaissent l’existence du socle de valeurs (dimension idéologique du Projet) : dans leur bouche, cela se traduit par des mots comme « grandes lignes », « idées », « projet politique ». Le projet opérationnel 2014-2016 est décrit par les acteurs comme étant « plus sur le fonctionnement. Ce n’est pas encore pour moi un projet suffisamment politique »<sup>120</sup>. « Pour moi ce n’est pas un projet associatif en tant que tel. C’est une convention d’objectifs triennale voilà quoi [...] C’est les objectifs qu’on se fixe pour les trois années à venir. Voilà c’est tout. En rien c’est un projet fédéral. Il n’aurait pas dû appeler ça un projet fédéral, il aurait dû appeler ça un plan d’action pluriannuel. »<sup>121</sup>.

---

<sup>115</sup> ENT-12-12-09 + ENT-01-01-09

<sup>116</sup> ENT-14-04-24

<sup>117</sup> ENT-01-15-19

<sup>118</sup> ENT-01-13-32

<sup>119</sup> ENT-14-04-24

<sup>120</sup> ENT-08-08-16

<sup>121</sup> ENT-05-16-17

Pour les acteurs, ce projet « ne mobilise pas en tout cas »<sup>122</sup>, « c'est un papier qui fait juste joli, qui sert de trame pour des objectifs, mais qui fera juste joli au final »<sup>123</sup>. À la question « alors à quoi il va sert concrètement sur le terrain, au niveau des salariés ? », la réponse est sans appel : « à pas grand-chose pour le moment »<sup>124</sup>.

Il semble manquer un rouage entre les grandes idées, les valeurs de la Ligue, et le projet opérationnel : « chacun dans son coin peut très bien faire fonctionner son service de manière équilibrée sur un budget, OK, mais est-ce que ça correspond au projet qu'on veut développer à la Ligue ? On veut quoi ? On veut être présents sur le terrain ? On veut diffuser un message politique ? On veut développer du culturel, mais pourquoi du culturel, parce que c'est un support naturel, parce que c'est un support ça fait 146 ans qu'il existe à la Ligue ? Je ne sais pas, c'est quoi la volonté »<sup>125</sup>. Cet extrait est issu d'un échange avec le délégué général, en poste depuis cinq ans, qui s'apprêtait alors à partir vers d'autres horizons. À son arrivée, cinq ans plus tôt, il avait « juste une feuille de route, mais qui après était très opérationnelle parce qu'il fallait redresser telle chose... mais pour moi, ce n'est pas un projet politique, ça on est dans du fonctionnement »<sup>126</sup>.

Pour résumer la situation telle que nous l'avons comprise, ce projet opérationnel est un projet opératoire. Mais sans projet de référence, il ne permet pas de donner le sens en tant que direction (vers quoi on veut aller) et en tant que signification (pourquoi cette direction) de l'action collective. Il manque un étage dans la pyramide du Projet (ou un rouage dans la représentation proposée dans le chapitre 1 partie 1) :

---

<sup>122</sup> ENT-12-12-17

<sup>123</sup> ENT-06-22-24

<sup>124</sup> Suite ENT-06-22-24

<sup>125</sup> ENT-08-07-19

<sup>126</sup> ENT-08-06-29

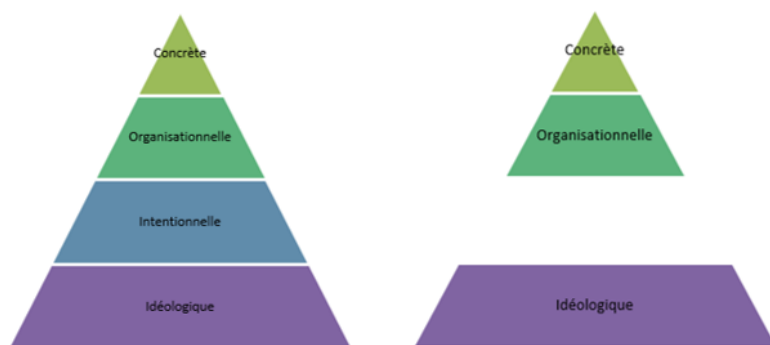


Figure 27 : Représentation théorique (à gauche) versus empirique (à droite) du Projet de la Ligue en 2014-2015

La seconde figure montre que l'intention intentionnelle est absente, l'organisation n'a pas de vision stratégique de son Projet. Bien que les valeurs de l'organisation continuent d'être clamées, ces dernières ne font pas *sens* : il manque un cap à suivre, une direction. Le mot sens est donc bel et bien entendu ici dans ces deux acceptions, direction et signification.

Selon le DG en poste au début de notre période d'immersion, il y a un « *manque de lignes conductrices, de projet associatif qui donne la ligne de conduite, [...] ce vers quoi on va* »<sup>127</sup>. La dimension concrète correspond aux actions qui sont menées, à ce qui est visible. Le reste, c'est la partie immergée de l'iceberg, ce sont les fondations. Les plus profondes reposent sur un socle de valeurs, qui sont déclinées dans une stratégie générale, qui indique la route à prendre (sens/direction) dans un univers de signifiants en accord avec les valeurs (sens/signification), mais aussi avec les évolutions des contextes socio-économico-politiques de l'organisation. Pour mettre en œuvre cette stratégie, les acteurs déploient des moyens organisationnels (humains, techniques, financiers), portés par l'organisation. C'est la dimension organisationnelle du Projet.

Quoi qu'il en soit, pour l'ensemble des acteurs, ce projet tel que présenté ne correspond pas à un Projet Associatif, il ne s'agit selon eux que d'un projet organisationnel, nommé « projet opérationnel ». Ce dernier comporte des objectifs, mais très ciblés, et qui ne permettent pas d'avoir une vision globale du *sens* de l'action à mener.

<sup>127</sup> ENT-08-03-13

## 1.2. Une vision globale des résultats

Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre dédié à la méthodologie générale de la thèse, nous avons mobilisé différents types de données empiriques. Ici, nous mobilisons conjointement les données issues des entretiens et les données historiques issues de la monographie.

Les résultats émergents du codage des données issues des entretiens sont nombreux. Le cas étudié est révélateur de nombreuses difficultés organisationnelles. S'agissant d'une organisation en crise depuis de nombreuses années, il n'est donc pas surprenant que les résultats issus du codage aient mis en exergue ces difficultés, ces différents symptômes d'une organisation en crise.

Étant résolument ancrée dans le paradigme de la complexité, nous proposons à présent de commencer par étudier le tout (vision macro de nos résultats) avant d'entrer dans les détails des liens que nous avons identifiés (vision micro). Ainsi nous cherchons à identifier les symptômes organisationnels et tentons d'en proposer une lecture permettant de qualifier le niveau d'obsolescence du Projet.

Concentrée sur la volonté d'identifier et de comprendre les liens qui peuvent exister entre les différents concepts émergents de l'étude empirique, nous avons donc construit un tableau croisé dynamique des concepts de second degré, présenté ci-après. Les valeurs relatives dans le tableau indiquent la quantité de verbatims qui ont été codés sur le nombre total de verbatims. Les seuils proposés ci-dessus sont relativement arbitraires : sur le volume global, cela correspond à des quantités « rondes », à savoir supérieures ou égales à 25 pour les relations très fortes, entre 15 et 24 pour des relations fortes et entre 5 et 14 pour les relations moyennes. En deçà, les relations faibles.

- Les cases roses indiquent le pourcentage de verbatims codés de manière similaire sur le(s) concept(s) de 2<sup>nd</sup> ordre supérieur ou égal à 3,3%. Nous avons considéré que ces éléments constituent des liaisons très fortes, entendues comme beaucoup plus fortes que les autres.
- Les cases vertes représentent des liaisons fortes, pour lesquels 1,9% à 3,3% des verbatims ont été codés de la même manière.
- Les cases jaunes, quant à elle, indiquent les liaisons moyennes, représentant entre 0,7% à 1,9% des verbatims.
- En blanc, toutes les liaisons faibles, qui moins de 0,7% des verbatims.

Nous présentons, dans les tableaux suivants, les résultats de ces tableaux croisés dynamiques selon qu'il s'agisse des entretiens semi-directifs ou des entretiens libres. Il y a en effet quelques nuances à éclaircir entre ces deux principaux résultats.

	CLIMAT SOCIAL	COMMUNICATION	COMPÉTENCES	GOVERNANCE	INACTION	LEADERSHIP	PILOTAGE	PROJET	RENOUVELLEMENT	RH	SENS	SITUATION FINANCIÈRE	VALEURS
CLIMAT SOCIAL	0,0%	0,5%	0,2%	1,5%	0,3%	0,5%	2,3%	0,2%	0,3%	1,1%	0,2%	0,6%	0,6%
COMMUNICATION		1,5%	0,5%	1,2%	0,0%	0,0%	2,7%	1,2%	0,2%	0,3%	0,3%	0,2%	0,2%
COMPÉTENCES			1,8%	1,5%	1,8%	0,0%	4,3%	0,6%	0,3%	1,2%	0,5%	0,0%	0,0%
CONSTRUCTION COLLECTIVE				0,2%	0,0%	0,0%	0,2%	4,0%	0,0%	0,5%	0,3%	0,0%	0,0%
GOVERNANCE				1,4%	1,4%	0,0%	3,8%	0,9%	1,2%	1,5%	0,3%	0,0%	0,0%
INACTION					0,3%	0,2%	1,8%	0,6%	0,0%	3,7%	0,3%	0,5%	0,5%
LEADERSHIP						0,5%	0,3%	0,8%	0,2%	0,2%	0,3%	0,0%	0,0%
PILOTAGE							6,3%	6,6%	1,8%	3,2%	3,8%	2,0%	2,6%
PROJET								0,6%	1,2%	1,2%	3,8%	0,2%	2,7%
RENOUVELLEMENT									0,6%	2,0%	0,3%	0,0%	0,5%
RH										1,4%	0,5%	0,0%	0,3%
SENS											0,3%	0,3%	1,2%
SITUATION FINANCIÈRE												0,0%	0,3%
VALEURS													2,6%

Tableau 34 : Tableau croisé dynamique des concepts de 2<sup>nd</sup> ordre – Entretiens semi-directifs uniquement

	CLIMAT SOCIAL	COMMUNICATION	COMPÉTENCES	GOVERNANCE	INACTION	LEADERSHIP	PILOTAGE	PROJET	RENOUVELLEMENT	RH	SENS	SITUATION FINANCIÈRE	VALEURS
CLIMAT SOCIAL	0,00%	0,00%	1,16%	0,00%	0,00%	0,00%	2,33%	0,00%	0,00%	2,33%	0,00%	1,16%	0,00%
COMMUNICATION		0,00%	1,16%	1,16%	0,00%	0,00%	3,49%	1,16%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
COMPÉTENCES			0,00%	3,49%	2,33%	0,00%	4,65%	1,16%	1,16%	4,65%	1,16%	0,00%	0,00%
CONSTRUCTION COLLECTIVE				0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,16%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
GOVERNANCE				0,00%	0,00%	0,00%	3,49%	2,33%	0,00%	1,16%	0,00%	0,00%	0,00%
INACTION					0,00%	0,00%	1,16%	0,00%	0,00%	1,16%	0,00%	0,00%	0,00%
LEADERSHIP						0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
PILOTAGE							6,98%	4,65%	3,49%	4,65%	11,63%	2,33%	4,65%
PROJET								0,00%	0,00%	0,00%	8,14%	0,00%	3,49%
RH										0,00%	1,16%	0,00%	3,49%
SENS											0,00%	0,00%	2,33%
SITUATION FINANCIÈRE												0,00%	0,00%
VALEURS													0,00%

Tableau 35 : Tableau croisé dynamique des concepts de 2<sup>nd</sup> ordre – Entretiens libres uniquement

Nous constatons qu'une catégorie de concept de 2<sup>nd</sup> ordre n'est pas présente dans le codage des entretiens libres, celui de LEADERSHIP. En revanche, il existe des relations qui apparaissent comme étant plus fortes dans les entretiens libres que dans les entretiens semi-directifs. Cela étant dit, la part de verbatims codés issus des entretiens libres est relativement peu impactante (ils représentent 12% du volume total des verbatims codés). Les éléments mis en évidence dans ces entretiens libres montrent un accent plus prononcé encore sur les problématiques liées au pilotage de l'organisation et des projets dits organisationnels, voire du Projet lui-même (SENS et PILOTAGE par exemple regroupent 11,63% des verbatims issus des entretiens libres contre 3,8% pour les entretiens semi-directifs).

Afin d'avoir une vision globale, nous avons représenté schématiquement ces liaisons sur une carte mentale (hormis les liaisons faibles) :

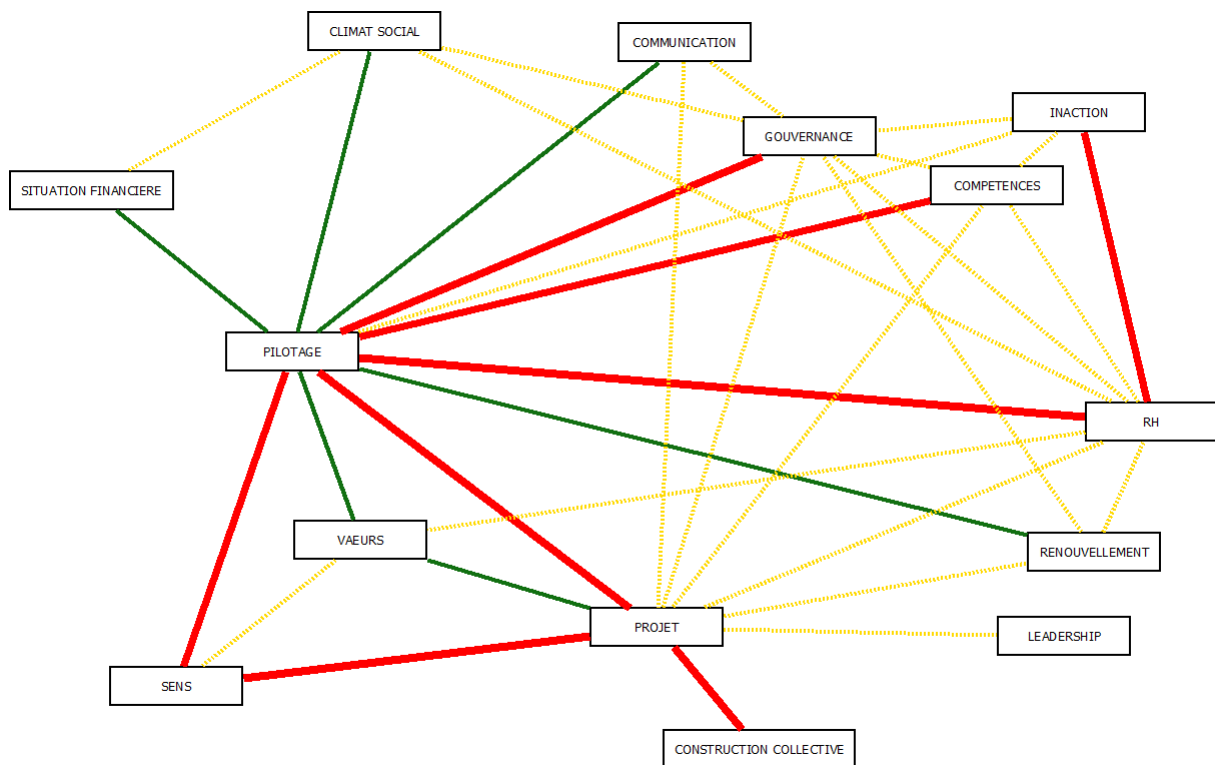


Figure 28 : Représentation schématique des liaisons entre les différents concepts de 2<sup>nd</sup> ordre. En rouge : Liaisons très fortes ; en vert : Liaisons fortes ; en bleu : Liaisons moyennes

La présence des liaisons moyennes (en jaune sur le schéma pour respecter le code couleur des tableaux précédents) obscurcit sensiblement la représentation. Cependant, un premier élément qui ressort de cette représentation est l'importance centrale qui a été accordée au concept PILOTAGE, qui à lui seul est très fortement connecté à 5 concepts 2<sup>nd</sup> et fortement à 5 autres.

À dire vrai, il n'y a que deux concepts auxquels PILOTAGE n'est pas relié directement : LEADERCHIP et CONSTRUCTION COLLECTIVE.

## 2. Les facteurs organisationnels en amont du Projet

Dans cette section, nous mobilisons essentiellement les données issues des entretiens, grâce aux multiples codages (que nous avons présenté et rappelé en section méthodologie).

Les graphiques ci-après montrent la fréquence de verbatims codés « Projet » avec, ou non, un autre concept de second ordre. Ce qui différencie lesdits graphiques, c'est l'un des filtres que nous avons appliqués, nommé « filtre temporel », permettant de répondre à la question : à quoi se réfère le verbatim ? C'est-à-dire est-ce qu'il évoque :

- Un ou des événements passés (code « ancien », regroupant 48 verbatims) ;
- Un souhait, ou un idéal (code « souhaité », regroupant 87 verbatims) ;
- La situation actuelle, celle recueillie durant les deux périodes d'immersion (code « actuel » regroupant 611 verbatims).

Ces radars permettent d'avoir une visibilité sur la structure thématique du concept PROJET en fonction du filtre temporel. Nous constatons la récurrence du concept « Pilotage » que nous étudions un peu plus

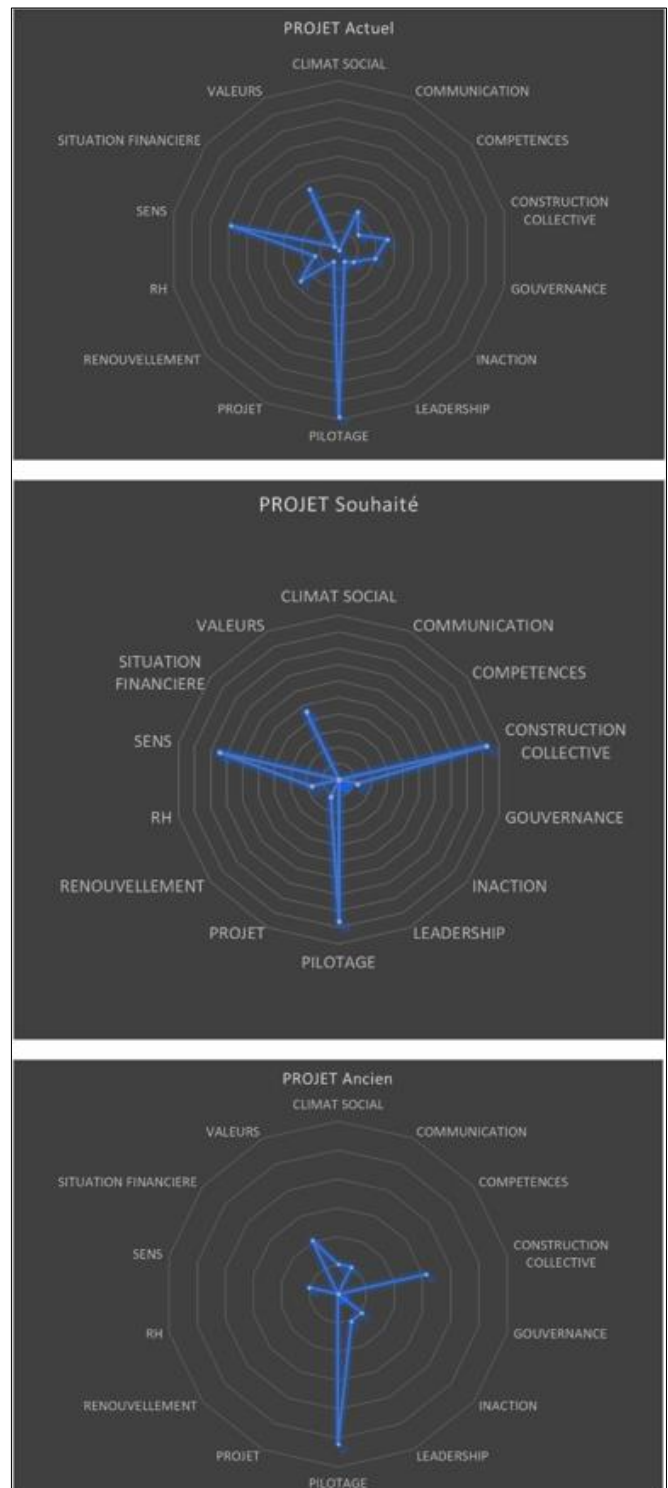


Figure 29 : Structure (en valeur relative) du concept "Projet" selon le filtre temporel



loin dans ce chapitre, quel que soit le référentiel évoqué durant les entretiens. En tout, les verbatims codés « Projet » et « Construction Collective » sont au nombre de 27. Un seul verbatim est extrait d'un entretien avec un administrateur. Tous les autres sont extraits d'entretiens avec les salariés, signe que cette préoccupation est surtout celle des salariés, en demande d'implication dans la réflexion.

Deux autres concepts sont éminemment centraux dans les différentes structures proposées ci-contre : les « Valeurs » et le « Sens », entendu ici avec la double acception (signification et direction). Les extraits d'entretiens évoquant le passé ont assez peu porté sur ces deux concepts. En revanche, lorsque les acteurs nous ont parlé de l'actuelle situation, ces deux concepts ont régulièrement été mobilisés pour parler du Projet. Cela est d'autant plus vrai s'agissant de leur vision idéalisée du Projet. Nous reviendrons sur ces deux éléments dans les sections suivantes.

## 2.1. La construction collective du Projet

Dans l'étude de la période de mise en œuvre du projet 1998-2001, nous avons vu comment le manque de construction collective pouvait mettre en difficulté la mise en œuvre du Projet. Ici, à l'aide de nos entretiens, nous cherchons à comprendre ce que les acteurs ressentent de la situation actuelle, en comparaison de ce qu'ils en souhaitent.

Ainsi, au-delà même du contenu du projet opérationnel, ce que les acteurs reprochent le plus, surtout, voire essentiellement de la part des salariés, c'est l'absence<sup>128</sup> de construction collective de ce dernier.

### 2.1.1. Les conditions nécessaires à la construction collective

Une des pistes explicatives évoquées par l'un des salariés évoque le besoin d'un temps spécifique à la réflexion, qui semble peu compatible avec le temps de l'activité : « dans les services, on est aussi très très occupés... tu vois, peut-être qu'il manque de moments de réflexion tous ensemble »<sup>129</sup>. Ce temps de réflexion collectif, actuellement absent, conduit à un Projet mal pensé : « pour moi ce n'est pas un vrai projet fédératif, qui est censé être coconstruit effectivement. Et pas imposé, parce qu'après, il est mal perçu, il est mal pensé, parce qu'on ne pense pas à tout... je ne dis pas qu'il est nul, je dis qu'on ne pense pas à tout »<sup>130</sup>. La construction collective du Projet nécessite la **libération de moments particuliers**, programmés

---

<sup>128</sup> ENT-05-16-29 ; ENT-06-28-04 ; ENT-11-24-08 ; ENT-12-34-34

<sup>129</sup> ENT-13-14-23

<sup>130</sup> ENT-06-29-16

au sein d'un calendrier<sup>131</sup> à l'écart du temps de l'action. « C'est le moment où les politiques et les techniciens se retrouvent pour mettre en commun des valeurs, des actions. On travaille ensemble sur l'objectif, le but sur les objectifs, les objectifs opérationnels et ensuite toutes les démarches qui seront menées au quotidien »<sup>132</sup>.

L'un des administrateurs<sup>133</sup> évoque un besoin de rigueur, afin de tenir compte des personnes et de leurs compétences sans quoi s'installe une **méconnaissance des compétences et du réseau de chacun**. C'est le ressenti en tout cas de ce salarié disant « nous, on peut avoir des connaissances de terrain, qui peuvent donner un autre sens au projet, ou qui peuvent apporter des conditions de réalisations supplémentaires, [...] nous on peut avoir des connaissances de comment fonctionnent les jeunes par exemple, qui fassent qu'on ne fasse pas n'importe quoi. Que ça ait du sens et que ça soit compris par les jeunes par exemple, ou les enfants. »<sup>134</sup> C'est le cas également d'un autre délégué, dont le réseau professionnel permet de développer les activités théâtre avec des compagnies amateurs, alors même que ce développement est souhaité dans ledit projet opérationnel. Lorsque nous lui avons fait remarquer que, peut-être, parmi les administrateurs, l'un d'entre eux connaissait ce réseau, ce délégué nous a répondu « il y a peut-être des gens, mais tu vois, je n'ai pas ce réflexe-là moi, pour moi, c'est à nous [salariés] de le faire »<sup>135</sup>. L'emploi du mot « réflexe » montre que ce n'est pas dans la **culture** de l'organisation de travailler collectivement avec les administrateurs bénévoles, ni même de recourir à leurs réseaux et à leurs compétences. De la même manière, le problème de la chute des adhésions des associations socioculturelles par exemple n'a jamais été abordé avec les salariés<sup>136</sup>.

Dans l'émergence des concepts de premier ordre, nous avons également codé « despotisme » certains verbatim. Le projet opérationnel 2014-2016 a été rédigé par une seule personne, l'un des administrateurs membres du bureau. Si, comme nous l'avons vu, l'existence de ce projet a au moins le mérite d'exister, la manière dont il a été amené est fortement critiquée, tout comme la personne. Voici un extrait d'échange avec l'un des administrateurs, où nous avons tenté d'être l'avocat dudit porteur du projet : « Tu vois par exemple, le débat qu'on a eu sur le projet, tu vois par exemple, c'est assez significatif : le fait qu'il a écrit le projet tout seul. Insensé ! Oui, et en même temps, si on écoute ses arguments, il va dire « personne ne le faisait. J'ai essayé

---

<sup>131</sup> ENT-11-25-01

<sup>132</sup> ENT-05-13-12

<sup>133</sup> ENT-14-04-32

<sup>134</sup> ENT-16-07-04

<sup>135</sup> ENT-19-23-02

<sup>136</sup> ENT-13-16-11

d'inviter les gens à rédiger le projet, et personne n'est venu ». Alors peut-être qu'il ne l'a pas fait de manière suffisamment... Ben oui, parce que quand tu as quelqu'un qui rédige un projet, et qui dit « non, cette idée je ne veux pas. Non, ça, ça c'est mon idée, je mets ». Bon, tu fais le projet, machin, comme ça personne... comme ça on sera tranquille, tu vois, c'est ça un peu. C'est que... un projet ça se réalise avec quelqu'un qui t'ouvre des portes, qui t'écoute, tu vois. Si c'est pour dire oui amen à la personne qui décide et qui dirige, ce n'est pas un projet, voilà. Tu vois, par rapport à la posture du débat d'idée, on ne peut réaliser un projet que s'il y a un débat d'idée et si on arrive à créer un consensus, autrement ce n'est pas un projet »<sup>137</sup>. Les autres administrateurs interrogés disent également la même chose, « il a tendance à travailler tout seul »<sup>138</sup>, et le mot « dictature » a même été employé par l'un des salariés, évoquant l'arrivée d'un potentiel nouvel administrateur au sein du conseil fédéral : « au niveau interne, à chaque fois qu'il y a eu quelqu'un qui avait des compétences et ainsi de suite, ils sont tous partis à l'usure... pas de vie démocratique. Monarchie. C'est le terme qu'on a entendu. Propos dictature, c'est comme ça que je veux, c'est moi le président, c'est comme ça. Ils sont coresponsables, le conseil fédéral et ses dirigeants sont coresponsables de tous ces malaises humains par manque de management »<sup>139</sup>. Les **compétences humaines et managériales** du porteur du Projet semblent ici directement concernées. Le besoin qui semble sous-jacent est celui d'une personne clairement identifiée comme étant porteur du Projet, avec un leadership reconnu et un charisme, comme l'était par exemple le Président alors en poste lors de la rédaction du Projet Fédéral 1998. Un des salariés reconnaît ce besoin de compétences : « Là c'est ce qu'on a besoin, c'est vraiment quelqu'un qui tient les budgets, les ressources humaines et tout. Je ne vois pas comment ils pourraient s'investir encore plus, au bout d'un moment, ils vont arriver à saturation. Ce n'est pas intéressant de venir là pour gérer des problèmes... voilà... »<sup>140</sup>. Nous reviendrons sur ce besoin de compétences dans quelques-unes des sections suivantes, mais nous voyons déjà ici que ce besoin est transversal.

La question des **acteurs** du Projet est également abordée dans les différents entretiens menés. Quelques personnes interrogées mettent l'accent sur les **adhérents**, « parce que les adhérents c'est des acteurs qui sont vachement importants, c'est des services qu'on leur rend »<sup>141</sup>. « Il faut que tout le monde contribue à cette construction-là, ça passe par des temps d'échanges

---

<sup>137</sup> ENT-18-13-13

<sup>138</sup> ENT-21-40-03

<sup>139</sup> ENT-12-20-16

<sup>140</sup> ENT-06-32-22

<sup>141</sup> ENT-05-18-18

bénévoles/salariés, les assos affiliées, enfin tous ceux qui touchent de près ou de loin même à la Ligue »<sup>142</sup>. Intégrer les adhérents pourrait pourtant permettre de comprendre, au moins partiellement, la chute des adhésions du secteur socioculturel ces vingt dernières années. Cependant, étant donné que déjà, les salariés ne se sentent pas suffisamment impliqués, sollicités, dans la réflexion du Projet, il est possible que l'intégration des adhérents ne soit possible que dans un second temps, que la priorité soit la rencontre et l'échange de ces deux catégories d'acteurs qui se voient régulièrement mais qui ne travaillent pas ensemble. Ainsi, le Projet semble concerner **l'ensemble des parties prenantes**, il est donc nécessaire que ces dernières soient toutes représentées.

### 2.1.2. Ce que la construction collective devrait permettre

Ce titre est volontairement au conditionnel, car nous n'avons pas été en mesure de l'observer intégralement sur toute la durée du processus de réflexion, bien que nous ayons participé à l'organisation d'une journée dédiée à la réflexion sur le Projet en fin de seconde période d'immersion.

Elle permettrait alors le **dialogue entre les parties prenantes et le partage des connaissances qui favoriserait** l'émergence d'une **compétence collective** (« *on ne pense pas à tout* »). Cela passerait par l'existence de commissions au sein du conseil d'administration, représentée par un administrateur référent en contact avec tel ou tel service de l'organisation. C'est ce que propose un administrateur : « il serait souhaitable que chaque élu ait une responsabilité précise dans le fonctionnement de la maison, que chaque élu soit porté par... que chacun porte un projet avec un professionnel, ou que chaque élu fasse partie d'un groupe de travail, d'une commission de réflexion, d'avancement, d'évaluation, de finances, tout ce que l'on veut, que chaque élu ait une responsabilité »<sup>143</sup>. Ce souhait est également celui d'un autre administrateur : « je souhaiterais qu'il y ait des administrateurs qui s'investissent dans des commissions autour d'actions, autour... enfin voilà, qui aident aussi les délégués à réfléchir sur des orientations, enfin voilà quoi... qui soit un peu plus en prise avec la réalité et le concret de ce que font les professionnels. Ça c'est un souhait. »<sup>144</sup>, et d'un troisième : « quand tu es administrateur, il faudrait que tu sois branché sur un secteur d'activité de la fédération. Donc voilà, que tu le suives un peu, que tu t'impliques, que tu sois là [...]. De faire qu'il y ait un ou deux administrateurs qui accompagnent un peu plus, qui soutiennent un peu plus et en gros que ce

---

<sup>142</sup> ENT-16-06-17

<sup>143</sup> ENT-14-05-17

<sup>144</sup> ENT-15-06-06

soit même eux en partie qui rapportent aux autres d'ailleurs [...]. Et de faire du lien. Et donc ça... ça... Mais on n'y arrive pas vraiment »<sup>145</sup>. L'idée est de **favoriser le contact administrateur – salarié**, et de faire profiter mutuellement des connaissances, des réseaux, des pratiques des uns et des autres, et de « reconnecter » les administrateurs aux réalités du terrain : « Sauf qu'on a un conseil fédéral qui est très... [cherche ses mots] très déconnecté de la réalité et n'a aucune conscience de ce qu'on fait sur le terrain et donc offre... qui donne... son entière confiance<sup>146</sup> à telle ou telle personne, en l'occurrence la direction. »<sup>147</sup>. Ce n'est qu'un verbatim choisi parmi d'autres<sup>148</sup>, la majeure partie des salariés expriment ce même constat. Un administrateur reconnaît d'ailleurs manquer de connaissances terrain : « Ben, faut que les élus déjà aient une certaine connaissance de la maison, et il n'y en a pas beaucoup qui l'ont. On doit être 2 ou 3, et c'est vrai que le directeur, il a un rôle aussi de conseiller.<sup>149</sup> ». « Est-ce que l'ensemble des membres du Conseil d'Administration, du bureau d'accord mais aussi du conseil d'administration est au fait de l'actualité et des métiers de chacun ici ? Non. [...] Ça me paraît indispensable que les élus sachent ce qu'il se passe dans la maison, ce que fait chacun. Moi-même qui suis là depuis très longtemps, je ne connais pas dans le détail ou même parfois ce que fait chaque employé de la maison. Et je suis vice-président. Je trouve ça anormal. »<sup>150</sup>.

Une réflexion collective a également d'autres vertus : « pour l'élaboration de notre projet, je dirai que des fois, la démarche est au moins aussi intéressante que le projet en lui-même »<sup>151</sup>, en particulier en temps de crise : « Mais quand tu es dans la merde tu peux faire un projet associatif, parce que ça peut permettre de resserrer les liens, et puis tous se mettre d'accord sur le pourquoi du comment de l'existence de l'asso et de ton investissement au sein de cette asso ou de ton travail au sein de cette asso »<sup>152</sup>. L'idée qui semble alors émerger est celle du **sens de l'action collective**<sup>153</sup>, et des **valeurs de l'organisation**.

Pour résumer, nous proposons de représenter schématiquement ce que nous venons de montrer.

---

<sup>145</sup> ENT-21-19-33

<sup>146</sup> Nous revenons sur cette question du directeur un peu plus loin dans ce chapitre, mais notons dès à présent que le manque de connaissances terrain semble être un facteur favorisant la délégation de certaines décisions au directeur.

<sup>147</sup> ENT-04-03-36

<sup>148</sup> ENT-06-33-05 ; ENT-08-04-18 ; ENT-10-05-22 ; ENT-04-05-22 ; ENT-14-05-33

<sup>149</sup> ENT-14-05-04

<sup>150</sup> ENT-14-05-08

<sup>151</sup> ENT-01-13-26

<sup>152</sup> ENT-05-14-24

<sup>153</sup> Nous en avons longuement parlé en partie 2.

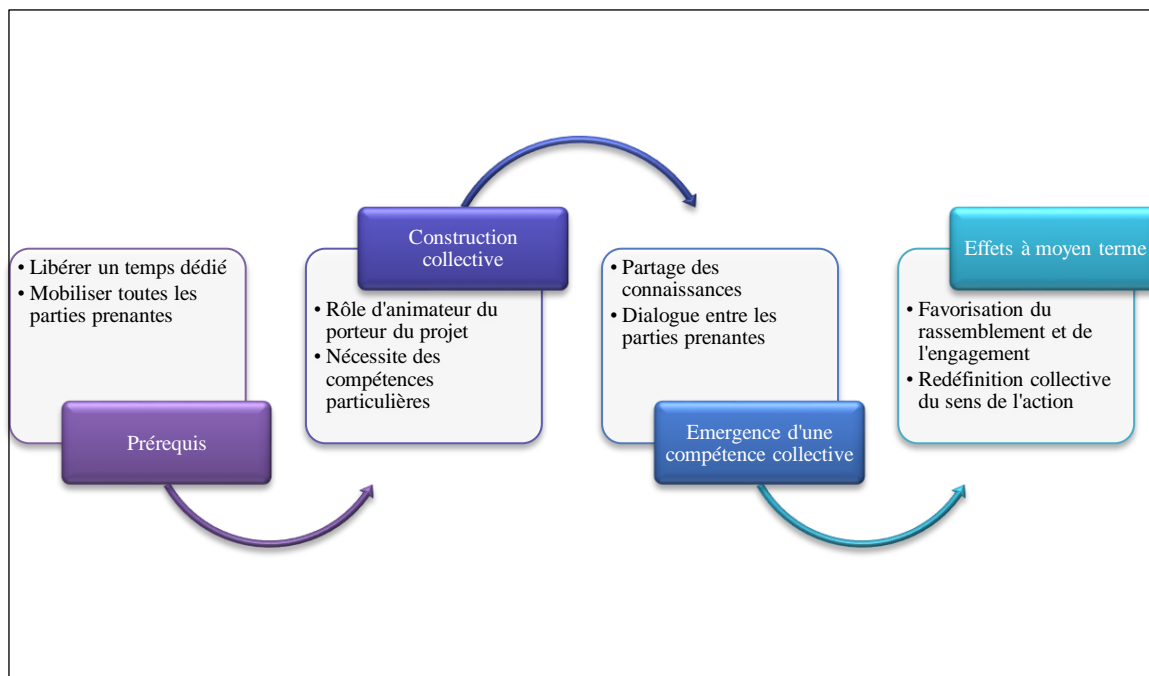


Figure 30 : La construction collective du Projet : prérequis et effets attendus

D'un point de vue théorique, cette représentation de la construction collective comme préalable à l'émergence d'une compétence appellerait une revue de littérature dédiée. C'est l'un des axes que nous préconisons pour des recherches ultérieures. Pour l'heure, puisque nous étudions le renouvellement du Projet Associatif et que l'étude de ce dernier nous emmène à l'orée de nombreux chemins, nous nous arrêtons devant celui de la compétence collective. Cette représentation n'a donc pas vocation à être mobilisée telle qu'elle, mais plutôt à montrer une vision complémentaire, en lien avec la question du Projet.

## 2.2. La place des valeurs dans l'action

Dans notre étude, les valeurs ont essentiellement été abordées sous l'angle du militantisme, et la problématique liée aux valeurs dans cette étude et celle de l'adéquation entre (1) les valeurs énoncées collectivement, (2) celles énoncées individuellement, (3) les actions individuelles et (4) les actions collectives. C'est **la cohérence de ces quatre niveaux** qui est au cœur de la problématique décrivant le fossé existant entre ce qui est dit et ce qui est fait.

### 2.2.1. Les valeurs collectives

Clairement, à la Ligue de l'Enseignement, les valeurs collectives sont celles portées par l'histoire de l'organisation depuis sa naissance, il y a cent cinquante ans. Fondamentalement

ancrée dans l'Éducation Populaire, la Ligue promeut des valeurs liées à l'émancipation, à la citoyenneté et par-dessus tout, la laïcité. La Ligue est fondée en 1866 par Jean Macé, prenant exemple sur une organisation similaire belge née deux ans plus tôt et destinée à défendre la laïcité. Quinze ans après, une pétition demandant une instruction publique, gratuite et obligatoire est lancée par la presse libérale en septembre 1871. Elle recueillit plus de 1,2 million de signatures. Il fallut cependant dix années, et l'arrivée de Jules Ferry au ministère de l'Instruction et des Beaux-Arts, soutenu par d'éminents membres de la Ligue comme Ferdinand Buisson, Paul Bert et René Goblet pour que les lois dites de Jules Ferry en 1881 et 1882 rendent l'école publique, gratuite et laïque. La laïcité a continué à faire son chemin. Ferdinand Buisson et Aristide Briant ont présidé une commission de députés ayant travaillé en amont de la loi votée le 3 juillet 1905 séparant les Églises et l'État.

Ces combats pour la laïcité font intrinsèquement partie de l'histoire de la Ligue, ils ont cependant plus de cent ans. Ces dernières années, en particulier suite aux attentats perpétrés à l'encontre de Charlie Hebdo le 7 janvier 2015, la notion de laïcité est revenue au cœur des débats politiques. Avant les années 1990, cette question était tombée un peu en désuétude, mais l'essor de la radicalisation intégriste islamique a été et est encore aujourd'hui à l'origine de ce regain d'intérêt pour la question politique de la laïcité.

La Ligue de l'Enseignement suit également le mouvement. Depuis quelques années, des débats ont lieu au niveau national sur cette question, abordée durant les congrès<sup>154</sup>. Les différents rapports moraux de Présidents lors des AG évoquent la laïcité comme l'une des valeurs fondamentales de la Ligue 41. Ce sont les valeurs affichées. Cependant, dans les actions, c'est-à-dire dans la partie la plus opérationnelle du Projet, la laïcité semble dissoute.

### **2.2.2. Les valeurs individuelles**

Le militantisme, qu'il soit salarié ou bénévole, c'est la manière dont les acteurs défendent, par l'action leurs propres valeurs individuelles dans le cadre d'une organisation porteuse de valeurs similaires. C'est-à-dire qu'il est nécessaire, pour le militant, que les valeurs portées par l'organisation (associative, syndicale, politique) soient en cohérence avec les siennes. Il ne s'agit pas tant d'une appropriation, même si cela peut arriver, que d'une motivation initiale favorisant l'engagement. L'appropriation se fait plus sur la manière dont on va organiser l'action pour faire triompher les idées. Mais le militantisme prend ses bases dans le socle de valeurs propres à chacun. Prenons par exemple cet administrateur qui nous explique comment

---

<sup>154</sup> [https://laligue.org/download/laicite\\_societe.pdf](https://laligue.org/download/laicite_societe.pdf)

il est arrivé à la Ligue : « J'ai compris que cette fédération permettait de se former, voilà, à des idées, se former en compétences sur des champs qui pouvaient intéresser les uns les autres, et moi à l'époque c'est vrai c'était le cinéma »<sup>155</sup>. Cet administrateur était un passionné de cinéma, et possédait en lui, des valeurs liées à la formation, à l'éducation populaire. Son parcours professionnel montre d'ailleurs ce chemin, étant devenu enseignant, puis conseiller pédagogique académique en Éducation Physique et Sportive. Naturellement, son orientation professionnelle l'a amené vers l'USEP, et ensuite vers la Ligue de l'Enseignement. « C'est là où je me suis aperçu, aussi, en même temps, que les institutions telles qu'elles ont été créées dans notre société ne suffisent pas au bon fonctionnement de notre société, et que l'éducation populaire, le fait associatif, il est complètement indispensable et il constitue quelque part une veille permanente à notre conscience politique à l'état des choses dans notre société, notre république quoi. [...] s'il n'y a pas, dans la société civile une organisation qui permette une veille permanente, les consciences, elles s'éteignent. Et que le fait associatif, c'est ce qui permet quelque part, à tout un chacun à mon avis, au moins à certains d'entre nous, de garder cette lucidité, ce pouvoir d'agir et pouvoir réfléchir »<sup>156</sup>. Ce qu'il décrit, c'est sa vision des valeurs de la Ligue, et surtout la partie qui fait écho à son propre référentiel de valeurs.

Dans une organisation aussi importante, reposant sur un socle de valeurs larges, les acteurs bénévoles sont attirés par le Projet de la Ligue en ce qu'il fait écho à leurs propres valeurs.

Dewey (1939) a montré l'existence de courants de pensée très différents quant à l'interprétation théorique que l'on peut faire de la valeur. Pour certains extrêmes, la valeur n'est qu'une épithète émotionnelle. Pour d'autres extrêmes, la valeur est considérée *a priori* comme rationnelle et standardisée. Il prend appui sur une revue de littérature<sup>157</sup> qui « montre également que la discussion sur les « valeurs » est profondément marquée, en théorie de la connaissance, par la distinction entre idéalisme et réalisme, et en métaphysique, par celle entre « subjectif » et objectif ». » (Dewey, 2011 : 68). Selon Bidet, Quéré et Truc (2011 : 24), « Dewey ne conçoit pas les évaluations autrement que comme des conduites, des comportements ou des attitudes observables dans des situations données. En aucun cas la valuation ne se réduit à une représentation ou à un événement purement mental ».

---

<sup>155</sup> ENT-18-01-16

<sup>156</sup> ENT-18-02-35

<sup>157</sup> Nous ne sommes pas parvenus à retrouver la source de cette étude. Ni la version française (2001), ni la version originale (1939) de l'écrit de Dewey ne fournit de bibliographie.



Cette conception rejoint celle que nous soutenons au sujet du Projet. Les valeurs, socle de notre représentation du Projet (développée au chapitre 1) ne sauraient exister sans que des actions soient mises en œuvre. La théorie de Dewey concerne la formation des valeurs au sens très large, qui se construit en différenciant le « désiré » du « désirable », de l'impulsion aux conséquences irréfléchies à la prise de conscience de l'existence d'un contexte social et à la recherche anticipatoire des conséquences d'une action qui a pour finalité le « désirable ».

### 2.2.3. Les actions individuelles, comme résultat particulier

Finally, et pour restreindre la conception de Dewey au sujet qui nous intéresse essentiellement ici, nous considérons que le militantisme, entendu comme « *l'attitude des personnes qui militent activement dans une organisation, un parti politique, un syndicat* »<sup>158</sup>, constitue le lien qui peut exister entre la valeur en tant qu'injonction morale et son action sur le terrain, requérant une **mise en cohérence d'une conception personnelle, individuelle, à une collective**. Et en même temps, la conception collective des valeurs n'a d'existence que dans la somme de celle des militants. Sans militant(s), la valeur n'est plus portée par personne et cesse d'exister. Sans militantisme, la valeur n'atteint pas le stade de « désirable ».

Il est donc logique de considérer que **l'expression des valeurs individuelles est formée par les attitudes et actions que chaque acteur déploie**. Et c'est à ce niveau en particulier que, dans notre cas d'étude, des failles se présentent.

Ainsi, tel administrateur nous confie ; « j'ai toujours été dans la vie associative, j'ai 50 ans de vie associative, pour moi c'est indispensable... parce que l'association c'est l'échange... si on reste... si j'étais resté dans mon milieu professionnel, on ne voit qu'un type de population, tandis qu'avec la vie associative, moi j'ai rencontré des gens d'un petit peu partout, d'autres niveaux sociaux, voilà, et ça c'est intéressant »<sup>159</sup>. Pour lui, l'échange, c'est le cœur de son engagement. C'est la raison de son engagement, du moins dans ses paroles. Cependant, ses différents collaborateurs, salariés ou bénévoles, font plutôt remarquer que dans sa pratique associative, c'est justement l'échange qui manque le plus : « quand il disait « c'est les élus qui décident, point, les salariés exécutent ». Je suis contre ça, je trouve que ça, ce n'est pas une solution tenable, surtout dans une association d'éducation populaire, ce ne sont pas des exécutants, « ce sont des exécutants, on n'a rien à attendre d'eux que de l'exécution, en tout cas pas de l'imagination et pas de la prise de responsabilité ». C'est complètement... ça c'est le

---

<sup>158</sup> <http://www.cnrtl.fr/definition/militantisme>

<sup>159</sup> ENT-14-31-35

type de position que je combats depuis le début, avec [lui]. Il a des idées sur l'éducation populaire, mais dans ce qu'il réalise, il fait l'inverse. À chaque fois il fait l'inverse [...] Ce n'était pas président, c'était dictateur. [...] par exemple là, trois fois cette année, il m'a écarté carrément de commissions de travail, pareil, parce qu'il n'aime pas la contradiction. [...] Il n'a jamais su gérer les contradictions »<sup>160</sup>.

Ce décalage observé dans l'exemple précédent est visible et connu de tous dans la « maison »<sup>161</sup>. Du point de vue des salariés, cela impacte directement leur capacité d'action : « c'est évidemment des valeurs auxquelles j'adhère en soit mais je ne vais pas les porter quoi... J'y adhère mais je ne les porte pas... [...] Si j'avais une structure porteuse qui... effectivement agissait en lien avec les valeurs et les idéaux qu'elle véhicule, je me sentirais un petit peu plus à l'aise et j'aurais peut-être plus envie de porter cet idéal. Parce que là, ce n'est pas le cas. »<sup>162</sup>. Pour les salariés arrivés récemment dans l'organisation (moins de six mois), la question du militantisme des administrateurs est littéralement absente des échanges, mais pour autant, ces personnes travaillent dans une organisation porteuse de sens, de militance, de valeurs, dans laquelle ils se reconnaissent. L'un d'entre eux nous faisait part de ses attentes, vis-à-vis des administrateurs : « moi, j'attends... ce serait une transmission des valeurs, de ces valeurs-là, qu'on ne soit pas que dans... comment vous dire... dans de la gestion ou de la mise en place d'actions. Je trouve que les actions, il faut qu'elles aient du sens »<sup>163</sup>.

D'une manière générale, le fait qu'il n'y ait pas de construction collective du Projet ni de celui du sens de l'action contribue à une **méconnaissance de l'implication** personnelle et donc collective des acteurs en termes de militantisme. Chacun, individuellement, semble être au moins partisan, mais collectivement, dans les actions, le fossé se creuse.

#### 2.2.4. Les actions collectives, comme résultat global

Ainsi, pour que les actions collectives soient porteuses de militance, il semble nécessaire que l'action collective soit inscrite dans un cadre fédérateur : le Projet. En l'absence de Projet partagé (il n'est pas nécessaire qu'il soit rédigé s'il est partagé par tous), la portée militante des actions est noyée dans des préoccupations collectives de rentabilité, ou au moins d'équilibre du

---

<sup>160</sup> ENT-19-09-19

<sup>161</sup> Nous avons relevé 90 occurrences « maison » données par les personnes interrogées pour décrire l'organisation dans laquelle ils sont investis. Il est à noter que les personnes qui semblent le plus déçues et aigries du climat social tendu sont celles qui, justement, emploient ce mot de manière systématique pour parler de leur organisation.

<sup>162</sup> ENT-05-04-03

<sup>163</sup> ENT-16-05-08

budget. Une situation financière compliquée et déficitaire depuis de nombreuses années incite les acteurs à se focaliser sur des aspects majoritairement économiques, et moins militants.

Pourtant, loin d'être incompatibles, ces deux éléments trouveraient des éléments de réponse au sein d'une stratégie globale. Cela nécessite de faire des choix, d'être outillé pour en faire, de déterminer des axes prioritaires, bref, de construire et **décliner une stratégie globale, basée sur un « désirable » à faire advenir.**

Sans cela, les acteurs salariés ont le **sentiment d'être abandonnés** par les administrateurs, garant des valeurs et de la militance. Et ces derniers ont le sentiment que les salariés sont recrutés pour des compétences professionnelles identifiées, mais dont la militance est discutable.

En synthèse de tout ce que nous avons décrit sur la place des valeurs dans le projet, nous proposons la représentation schématique suivante, qui reprend, sous un angle différent, l'articulation entre projet de référence (dimension idéologique) et projet opérationnel, dans sa partie visible (dimension concrète) :

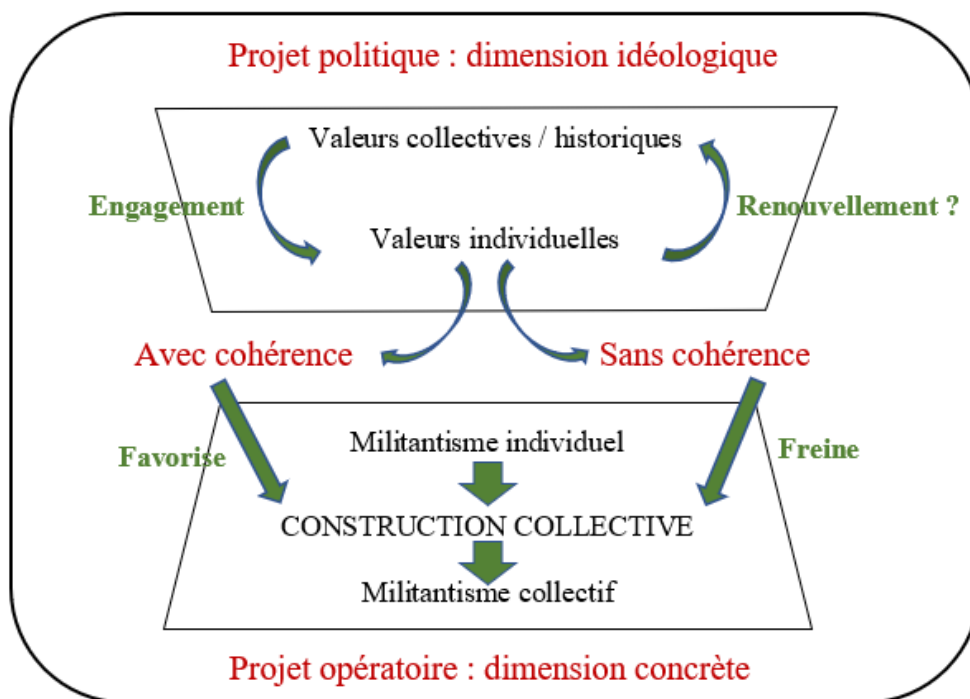


Figure 31 : Des valeurs au militantisme : proposition de représentation

Cette figure, à prendre pour ce qu'elle est, c'est-à-dire la représentation visuelle (toujours imparfaite du fait des limites des outils) d'une pensée, regroupe les différents éléments que nous avons abordés dans cette section. Un élément y est cependant supplémentaire : les valeurs

individuelles d'un ensemble de personnes appartenant à un même un collectif participent-elles au **renouvellement des valeurs collectives** ? *A priori*, nous aurions tendance à le penser. La question des valeurs que nous venons d'étudier est le socle du Projet.

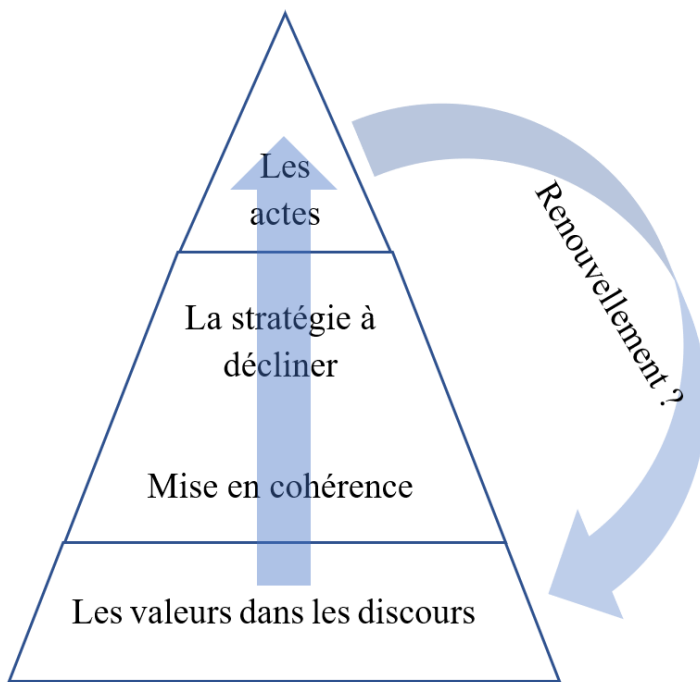


Figure 32 : Les valeurs dans le Projet : des discours aux actes

Sans lui, sans stratégie, la mise en cohérence entre les valeurs mises en discussion et les actions menées est difficile, voire impossible. De plus, l'évolution des différentes formes que peut prendre l'expression des valeurs dans les actions (c'est-à-dire les différentes formes de militantisme) modifie les valeurs de référence, le militantisme conduit à renouveler les valeurs. Ces évolutions sont lentes, mais puisque le militantisme est avant tout un acte, celui-ci étant organisé, et que l'organisation évolue, alors le socle idéologique évolue également. Le problème réside dans les discours, lorsque ces derniers, eux, n'évoluent pas. Ce que nous avons vu en deuxième partie de ce manuscrit sur l'intelligibilisation a également sa place dans le renouvellement des valeurs. Cependant, elles sont constitutives de l'identité de l'organisation. La question du **changement identitaire**, que nous avons déjà évoqué comme l'un des possibles facteurs de l'inaction, est ici réinterrogée. Ce que nous questionnons particulièrement, c'est l'intelligibilisation de ce changement identitaire, c'est-à-dire retrouver l'équilibre entre l'identité actualisée et l'identité de référence. Il s'agit ici d'une piste de recherche future, à l'instar de la compétence collective discutée dans la section précédente en lien avec la construction collective.

### 2.3. Le rôle central du directeur : pouvoir et asymétrie d'information

La problématique du délégué général (directeur) est récurrente. Ainsi, nous avons codé à 25 reprises « DG Organe central » comme concept de premier ordre, compris dans l'ensemble nommé PILOTAGE. Ce n'est pas anodin. La hiérarchie dans le monde associatif se veut idéologiquement horizontale, du moins dans les débuts de la vie de l'organisation. C'est assez régulièrement le cas dans les associations sans salariés, où l'Assemblée Générale, constituée des membres adhérents représente l'espace décisionnaire, que l'on pourrait nommer la maîtrise d'ouvrage. Ces membres élisent le Conseil d'Administration, qui lui-même élit le bureau. Ces derniers mettent en œuvre les projets décidés par l'Assemblée Générale, on peut les appeler les maîtres d'œuvre. Schématiquement ce type de gouvernance est représentée sur trois niveaux, sans qu'aucun lien de hiérarchie n'existe entre eux :

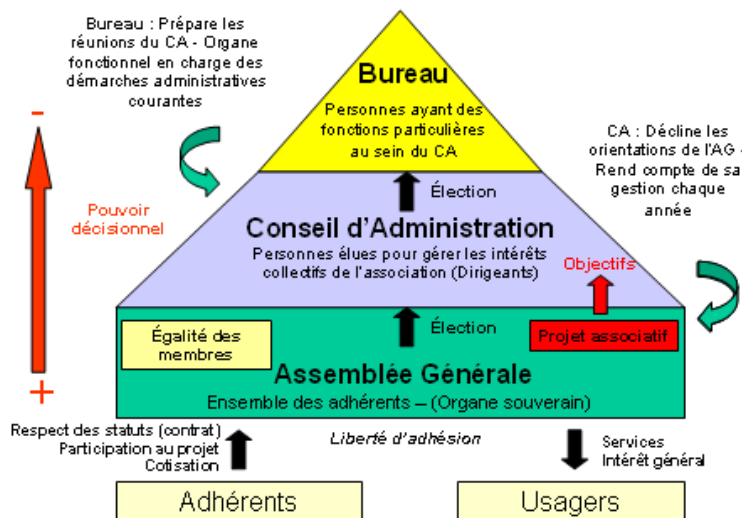


Figure 33 : Une représentation de la gouvernance. Source : <https://www.colonie-evasoleil.com/vie-associative/>

Cependant, dans les organisations professionnalisées, employeuses de plusieurs personnes, nous retrouvons une structure hiérarchique relativement bureaucratique. Ainsi, lors de nos entretiens, l'un des chefs de service nous dit, sous-entendant que l'avis des chefs de service et *a fortiori* des salariés n'était pas entendu des administrateurs : « Il n'y a que le directeur ici qui est important »<sup>164</sup>. C'est ce qu'a reconnu l'un des administrateurs, évoquant alors le DG en place dans les années 2000 : « Par exemple, quand [il] était directeur ici, il avait un projet assez personnel, assez égocentrique par rapport à la direction de la Ligue et il prenait des décisions sans consulter par exemple ses chefs de service, ses salariés. Et du coup, les salariés ne

<sup>164</sup> Entretien n°20, p.01, ligne 13

pouvaient plus fonctionner sans son pilotage permanent. Ce qui fait qu'ils n'avaient plus du tout d'autonomie »<sup>165</sup>. Le président explique en quoi consiste le rôle du directeur, selon sa vision : « Un, de mettre en application le projet de la fédération, donc le projet faut-il qu'il soit défini et c'est quand même les élus qui le... et que ce soit les orientations mêmes de l'assemblée générale. Donc la mise en application du projet. Et puis aussi, on lui demande d'accompagner les actions sur le terrain et d'être aussi pourvoyeur d'idées, d'actions nouvelles et cætera. Donc il y a toujours en toile de fond cette idée qu'il faut revenir, qu'il faut des actions innovantes, et cætera. [...] Quelque part, comme c'est une interface, il a le rôle aussi de jouer dans les deux sens, de faire remonter aussi ce qui viendrait on va dire de la base, des gens qui sont sur le terrain, des constats qui sont faits, donc de l'équipe des permanents, même dans les associations qui sont rencontrées »<sup>166</sup>. Dans cette citation, on constate l'hésitation du Président lorsqu'il parle du Projet défini par l'Assemblée générale, il sait lui-même que ce n'est pas vraiment le cas, en pratique. « Le travail de communication, c'est bien beau de dire aux gens venez nous rejoindre, venez épouser nos idées, nos combats, nos actions, déjà faut-il qu'on soit un peu organisé, qu'on soit... [...] c'est un peu ça, le frein pour l'instant, c'est tant qu'on n'est pas capable de proposer quelque chose qui tient la route... »<sup>167</sup>. Alors dans la pratique, ce qu'il se passe dans cette organisation, c'est une centralisation des informations ascendantes ou descendantes, comme l'explique ce salarié : « ... il y a eu trop de délégation, et quand le boulot ne se fait pas, les salariés ont beau remonter, il y a blocage, du coup le bureau n'est plus au courant de ce qu'il se passe. »<sup>168</sup>

C'est la raison de la formulation du codage « DG organe central », car il est effectivement au centre de la configuration hiérarchique. La principale problématique en rapport s'avère être celle du contrôle du DG. Cette centralisation de l'information au niveau de la direction salariée et du bureau bénévole amène également la centralisation de la décision. En effet, la décision requiert un certain niveau d'information, et cette dernière est détenue par une petite poignée de personnes. Schématiquement, nous représentons la hiérarchie et le pouvoir décisionnel à l'aide d'un sablier (Malo, 2001), autrement nommé pyramide inversée (Regnard et Rousseau, 2007).

---

<sup>165</sup> Entretien n°18, p.05, ligne 27

<sup>166</sup> Entretien n°21, p.26, ligne 12

<sup>167</sup> Entretien n°21, p.42, ligne 23

<sup>168</sup> Entretien n°06, p.33, ligne 03

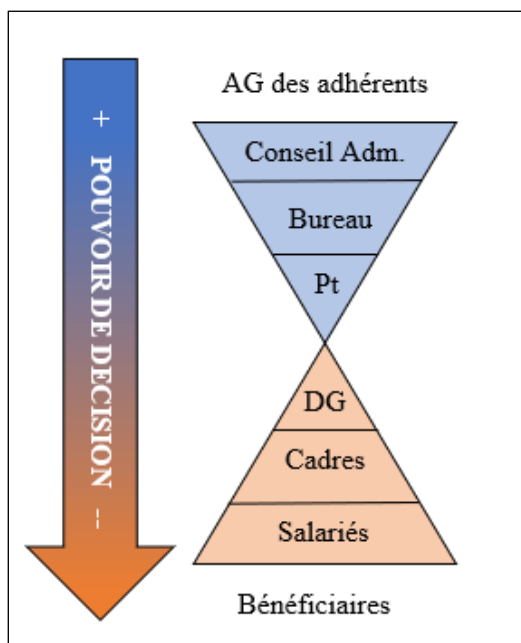


Figure 34 : Représentation du pouvoir de décision **théorique** dans les associations.

Dans cette représentation, le pouvoir est détenu par l'assemblée des adhérents réunis lors de l'Assemblée Générale. Le CA, ensemble de membre élus parmi les adhérents élit le bureau qui contient entre 3 et 6, voire parfois 8 personnes. Il n'y a pas de règles précises en la matière, ce sont les statuts qui précisent les modalités de gouvernance. Cependant, le président est le représentant de l'organisation, et à ce titre est la personne physique responsable civilement et pénalement. Un directeur (DG), lorsque celui-ci est salarié est le garant de la mise en œuvre de la stratégie, il gère une équipe de salariés, avec ou sans cadres.

Tout ceci est bien sûr très théorique. En effet, le directeur possède un certain pouvoir de décision, dès lors que cette dernière concerne la partie opérationnelle du Projet. C'est lui qui a la meilleure connaissance du système global. Ainsi, détenant l'information, les élus attendent de lui qu'il soit force de propositions, qui sont inévitablement orientées par la vision qu'a le directeur de la structure, de son environnement... et du Projet, pour ce qu'il en comprend. Lorsque ce dernier n'est pas matérialisé par un document de référence, il demeure alors suffisamment vague et diffus pour que le directeur ait une latitude très grande.

Ainsi, dans les faits, le pouvoir de décision dans l'organisation étudiée ressemble plutôt à cette représentation :

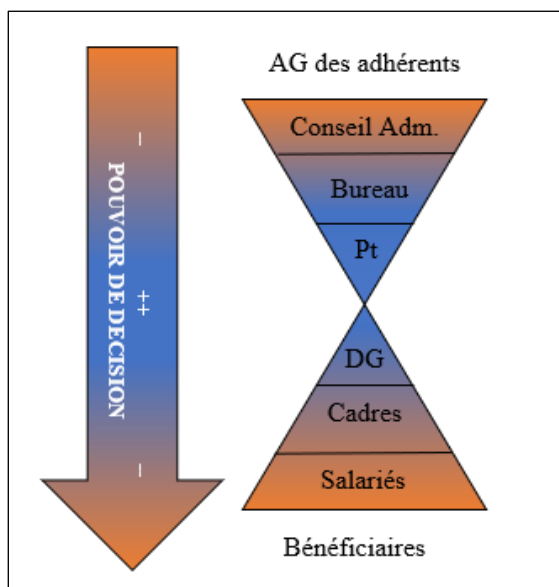


Figure 35 : Représentation du pouvoir de décision dans l'association étudiée.

Concrètement, le haut du sablier, tenu par l'assemblée des adhérents a essentiellement un pouvoir de vote : approuver ou non le Projet (et ses projets organisationnels), et les décisions majeures prises par le Conseil d'Administration, après soumission par le Bureau. L'AG se réunissant une fois par an, il est évident qu'une bonne partie des décisions sont des décisions déjà prises (recruter un nouveau directeur, modifier le prix d'une prestation, investir ou vendre du matériel, développer une nouvelle activité ou devoir en supprimer...). L'Assemblée n'est pas consultée pour étudier la faisabilité de telle ou telle décision à prendre, mais elle vote celles qui sont déjà prises. Parmi les vingt-deux années d'assemblée générale que nous avons étudiées, les adhérents n'ont eu à voter pour le Projet qu'une seule fois : en 1998. C'est-à-dire que depuis cette date, l'ensemble des projets organisationnels qui ont tenté de voir le jour n'ont jamais été présentés en AG. C'est en cela que le pouvoir de décision de l'AG est faible, les adhérents n'étant jamais consultés en amont des décisions importantes.

Le Conseil d'Administration, dont le nombre de membres a été divisé par deux durant la période étudiée prend les décisions qu'il juge nécessaires. Cependant, le niveau d'information de ce CA est limité à celui que le directeur accepte de fournir.

Entre 2009 et 2011, l'organisation est revenue à un mode de gouvernance avec non plus un Directeur Général (DG), mais avec un Secrétaire Général (SG), c'est-à-dire un élu, membre du bureau, indemnisé pour assurer une fonction de direction. Le schéma global de la gouvernance ressemblait donc à celui-ci :



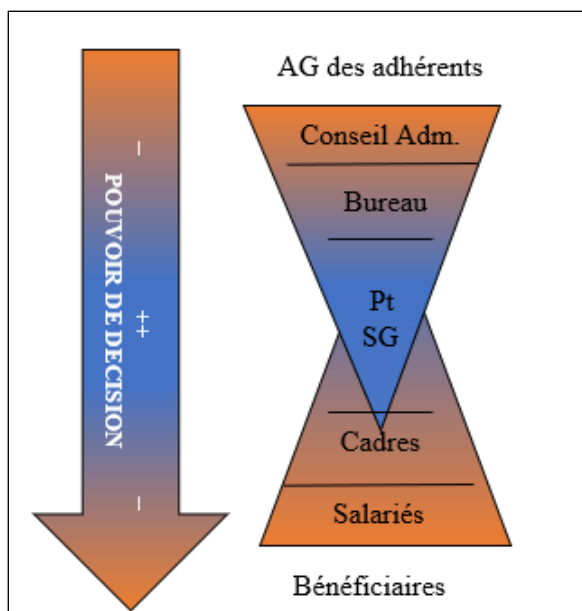


Figure 36 : Représentation de la structure de décision avec SG.

Le pouvoir, dans cette configuration, est centralisé au niveau des élus. En 2011, la situation financière était catastrophique (voir : Figure 20 : Analyse des comptes de résultat de la Ligue de l'Enseignement ; les montants sont indiqués en euros pour toutes les années, mais jusqu'en 2000, ces sommes étaient en Francs), l'année précédente avait déjà été très difficile. Cependant, dans une organisation où il n'existe pas de contrôle de gestion, et où la comptabilité est tenue par un seul salarié, son pouvoir d'alerte était très limité. Une crise d'ampleur majeure a été déclenchée au printemps de l'année 2011, alors que les comptes de l'année 2010 n'étaient pas encore complètement soldés. Ainsi, seul le comptable salarié avait une connaissance de la situation financière la plus proche de la réalité, tandis que les administrateurs, trésorier inclus, n'en avaient qu'une parcelle. Le comptable a tenté à plusieurs reprises d'alerter son référent administrateur, c'est-à-dire le trésorier de la situation. Cependant, en l'absence de réaction des membres du bureau, le comptable a fini par faire éclater sa colère, ce qui lui a valu d'être licencié. Le responsable hiérarchique de ce comptable était le trésorier, en l'absence de directeur général. En effet, étant élu, le secrétaire général gérait les autres situations (ressources humaines, budgets prévisionnels, etc.), mais pas la partie comptable.

En 2015, durant notre seconde période d'immersion, nous avons observé un phénomène similaire. Sauf qu'à ce moment-là, la gouvernance était revenue à un modèle avec DG (donc directeur salarié). Le supérieur hiérarchique du comptable était alors le DG. Après plusieurs alertes non entendues et non retransmises auprès des élus, le comptable a décidé de passer outre sa hiérarchie pour alerter directement les membres du bureau de la situation.

L'un des membres de bureau s'est offusqué de la démarche, et l'a condamnée sans appel. Selon lui, il y a une hiérarchie à respecter, et le comptable, agissant comme il l'avait fait, ne l'a pas respectée. Le DG, présent également, n'a pas été sollicité pour justifier l'alerte donnée par le comptable, alors que c'était de sa responsabilité de faire remonter les informations des cadres salariés aux membres du bureau. Le blocage d'information au niveau du DG est potentiellement très nuisible, et la difficulté de passer outre la hiérarchie ne permet pas une transmission d'informations en dehors du directeur.

Cela pose le problème central de **l'asymétrie d'information** existant entre les élus membres du bureau et le directeur, et finalement le pouvoir détenu par ce dernier. Dans l'histoire de cette organisation, la confiance accordée au directeur est le plus souvent illimitée. Quand bien même des manquements ont été observés, il est très difficile pour les élus de remettre en question cette confiance, car elle signifierait remettre en question leur choix de recrutement. Pour autant les membres du bureau en sont conscients : « [Le DG] plane. Il plane énormément. Et il y a des contrats qui n'ont pas été mis à jour, il y a tout un tas de choses qui n'ont pas été faites, que les chefs de service l'alertent, il faudrait peut-être que... et il n'y a pas toujours... Alors, il y a une certaine inquiétude, par moment, il y a une certaine inquiétude. »<sup>169</sup>. Un échange avec un autre administrateur nous donne un début d'éclairage : « Et ce n'était pas le rôle des administrateurs de recadrer le rôle et le fonctionnement du DG ? Bien sûr que si, mais les administrateurs se laissaient un peu bernés par... voilà, cette veille permanente du contrôle du directeur, elle n'était pas suffisante à mon avis à l'époque. Un directeur, lui aussi, il faut lui donner un cadre de fonctionnement relativement clair et après lui donner des rendez-vous d'évaluation, d'auto-évaluation de son travail. Et il faut que ce soit absolument clair. »<sup>170</sup>. Seulement à notre connaissance, ces rendez-vous n'ont jamais eu lieu.

La présence même du DG à toutes les réunions d'élus est questionnable. C'est lui qui fixe et présente l'ordre du jour aux réunions de bureau, ainsi qu'à celle des CA, complété si besoin par un élément ou deux donnés par le président. Mais du début à la fin de la réunion formelle, le directeur est présent. Il est donc délicat, pour les administrateurs, de réfléchir collectivement aux modalités de contrôle du DG s'il est tout le temps présent.

Pour résumer : L'omniprésence du directeur aux diverses réunions de gouvernance empêche la mise en place d'un travail de réflexion sur le contrôle de ce dernier par les élus. L'asymétrie

---

<sup>169</sup> ENT-17-07-04

<sup>170</sup> ENT-18-05-31

d'information, dont l'essentiel est détenu par le directeur rend ce contrôle d'autant plus difficile. Et cette information n'est pas disponible dans l'organisation, par manque d'outils d'aide à la décision.

#### 2.4. Les outils d'aide à la décision

Lors de la première réunion de bureau à laquelle nous avons été invitée à assister, il a rapidement été question de licenciement. Nous l'avons vu un peu plus haut (voir chapitre 5 section 2.2), licencier n'est pas une décision aisée à prendre, et encore moins à mettre en œuvre. À ce sujet, l'un des administrateurs nous a dit : « pour moi il faut que le directeur il nous présente une analyse financière des postes et des actions. Savoir quel type d'actions, quel secteur coûte tant, et on a une personne qui nous coûte tant. Donc là, le rapport... ça s'équilibre avec tous les frais annexes, ou ça ne s'équilibre pas, bah alors... et on ne peut pas le faire n'importe comment, il faut faire... et il faut faire aussi en fonction des compétences des gens, si les gens peuvent, au sein de la maison, reprendre un autre poste ou s'occuper d'un poste de plus s'ils en ont les compétences, on ne va pas... enfin pour moi on ne peut pas faire ça... »<sup>171</sup>. Le besoin d'outils d'aide à la décision est ici prégnant.

Le DG en poste durant notre seconde période d'immersion est arrivé courant janvier 2014. Dans le compte-rendu du 03 février 2014, lors d'une réunion de bureau, il est noté que ce dernier « déclare qu'à la ligue 41, les choses lui paraissent étranges : il n'y a pas d'anticipation sur le temps de travail, pas de projection ni d'organisation et parler des outils est tabou. Il a également noté des différences importantes en matière de congés du fait de la cohabitation de plusieurs régimes (détachés, privé...). ». Lorsque nous l'avons rencontré, quasiment une année s'était écoulée depuis ce constat fait aux membres du bureau. Nous avons cependant voulu comprendre ce qu'il avait voulu dire. Pour résumer ses propos<sup>172</sup>, les outils dont ils parlaient étaient essentiellement ceux liés à la gestion du personnel, ce dernier étant constitué de personnes à régimes différents : quelques personnes sont des enseignants fonctionnaires détachés, d'autres sont salariés du privé. La question des congés payés par exemple a été source de discussion, les enseignants ayant eu, selon lui, des revendications en termes de congés qui soient proches de leur situation antérieure d'enseignant, ce qui n'est pas le cas des salariés du privé. L'absence d'agenda mutualisé est aussi un frein, selon le DG. Ce discours qu'il nous a tenu est à peu de choses près ce que l'on retrouve dans les comptes-rendus postérieurs à sa prise

---

<sup>171</sup> ENT-14-14-20

<sup>172</sup> ENT-14 pages 09 à 11

du poste au sein de la Ligue 41. Cependant, les outils, un an plus tard, ne sont toujours pas en place. Des changements de délégués durant l'année ont retardé le processus, mais surtout, ce DG a son propre fonctionnement : « donc là, moi j'ai sorti des nouveaux outils, gestion du personnel, la rencontre annuellement, donc ça se met en place, là... heu... là c'est le 45 par exemple... heu... et en plus, ça fait une feuille par mois, généralement, on n'a pas la feuille en fin de mois, donc faire les feuilles de paye, il faut vérifier le mois d'avant s'il y a un différentiel... Vous avez un progiciel de gestion particulier pour gérer ? Non. Ça existe. Oui je sais, mais... ça n'est pas nécessaire. Moi je gérais plus de personnel que ça avant, sur des outils qui étaient... alors j'ai refait des outils que j'ai utilisés dans le temps »<sup>173</sup>. Effectivement, il nous a montré son outil tableur pour la gestion des heures de travail qu'il a mis en place pour la ligue 41 et pour la ligue 45 dont il s'est retrouvé DG par intérim durant quelque temps. Cet outil « fabrication maison » n'était cependant pas totalement déployé au début de notre période d'immersion, et ne l'était toujours pas lorsque nous avons quitté la structure, courant juin 2015.

Concernant les outils de gestion comptable et financière, notre formation en contrôle de gestion a forcément orienté notre regard. Ainsi, nous avons surtout cherché à comprendre les manques en termes d'outils de gestion de l'activité économique et financière de la structure. Le constat que nous avons rapidement effectué, et qui s'est trouvé confirmé durant nos deux périodes d'immersion et les divers entretiens, est une absence majeure des outils de compréhension des activités, en particulier de contrôle de gestion.

Le précédent<sup>174</sup> DG, que nous avons rencontré (en poste entre 2012 et 2013), a travaillé à la mise en place d'un progiciel de gestion intégré, nommé Innovance<sup>175</sup>. Ce logiciel multifonction avait plusieurs buts : d'une part, permettre la mise en place d'un agenda partagé (que le DG suivant a jugé inexistant, ne connaissant probablement pas les différentes fonctions dudit logiciel), et d'autre part permettre une lecture des budgets secteur par secteur. Cependant, la prise en main de ce logiciel a été longue, et à l'automne 2014, lors de la première période d'immersion, ce logiciel n'était pas encore totalement déployé : « Pour pouvoir suivre ça, ça veut dire qu'au départ, tu as tous les éléments qui sont rentrés dedans et après, effectivement l'appropriation que le DG peut en faire ou les personnes comme le trésorier de l'asso, c'est

---

<sup>173</sup> ENT-15-11-05

<sup>174</sup> En fait, il y eu un autre DG entre celui en poste de 2012 à 2013 et celui que nous avons rencontré fin 2014, nous l'avons d'ailleurs rencontré et interviewé. Cependant, il ne sera resté qu'un mois et demi dans la structure. Ce n'est donc pas lui qui a pu mettre en place des outils de gestion en si peu de temps.

<sup>175</sup> Il s'agit d'un progiciel de gestion spécialement conçu pour les associations comprenant un agenda partagé, une solution de pilotage budgétaire, un système d'import comptable et un outil d'export et impression.

après utiliser tout ça pour faire du pilotage par rapport à ce truc-là. Mais ça suppose que derrière, comptablement, toutes les saisies de facture soient rentrées aussi en produits et charges pour qu'on puisse savoir, quand on fait un export comptabilité, là plus les salaires, bah qu'effectivement tu vois où tu en es quoi... et puis après tu peux le redécliner service par service. Mais ça, c'est encore un boulot qui reste à faire [...], en termes de saisie il y a quand même un boulot énorme. Et pour que ça puisse fonctionner, il faut que tout soit saisi. Et si tu n'as pas saisi le budget prévisionnel, tu ne pourras pas savoir après le réalisé. Et puis ça veut dire que chaque chef de service doit suivre aussi son réalisé. »<sup>176</sup> La mise en place de ce logiciel requiert donc la mobilisation de tous les délégués en charge de chaque service, et que chacun soit formé pour l'utiliser. Il faut également que le service comptabilité parvienne à utiliser ce progiciel à la place de celui qu'il utilise jusque-là. Cependant, le logiciel semble difficile d'accès « Innovance c'est une cyberline je ne sais pas si vous connaissez, si tu connais un peu, c'est comme le java, c'est une interface internet et c'est un peu imbuvable, les tabulations ne marchent pas, des trucs comme ça... »<sup>177</sup>. Ce logiciel n'étant pas complètement déployé, certains délégués se retrouvent alors avec plusieurs documents administratifs à remplir : « Moi je me retrouve ici avec 4 documents. C'est-à-dire que pour justifier mon travail et ce que je fais, je dois informer [le DG] avec une grille mensuelle, voilà, genre de truc comme ça, pour justifier les heures avec les actions qui sont mises, j'ai ça c'est pour la Ligue. Après, pour l'Ufolep j'ai la même chose plus une feuille avec des semaines, après il y a une feuille supplémentaire pour les actes de présence, savoir qui est là qui n'est pas là. Parfois on passe notre temps à faire des justificatifs quoi. C'est un peu... il n'y a pas d'outils majeurs... »<sup>178</sup>.

Le comptable résume assez bien la situation finalement sur la problématique générée par une absence de contrôle de gestion : « les budgets sont pour moi mal faits [...] si on sort les budgets un par un en se disant bah regardez, lui il a l'air rentable, lui il a l'air rentable, ce qui n'est pas forcément vrai déjà parce que si on faisait un global déjà on se rendrait compte que non, les charges indirectes, ponctionnées par chacun, chacun s'autofinance mais ne finance pas les charges indirectes du secteur et après ni de la Ligue »<sup>179</sup>

Ce constat se ressent dans la manière dont est établi le budget prévisionnel à présenter en AG ; le DG (2014) nous explique ceci : « c'est moi qui les fais, mais je les fais... Je pars de la

---

<sup>176</sup> ENT-03-11-22

<sup>177</sup> ENT-03-12-02

<sup>178</sup> ENT-12-18-29

<sup>179</sup> ENT-06-05-16

comptabilité moi, je pars du système global, mais si je dois rentrer dans le détail de tous les trucs, ça devient imbuvable. J'ai fait avec une matrice que m'a soumis, enfin passé, un financier qui permet secteur par secteur de regrouper tout ça, mais même quand j'ai fait la synthèse de ça avec les éléments que j'avais en comptabilité, c'était un casse-tête pour moi parce que je n'avais pas tous les éléments. Il y avait une partie qui émanait d'Innovance, une partie de comptabilité, et comme Innovance développe des charges indirectes imbuables, du coup ça me faussait tous mes trucs et j'ai été obligé de bidouiller pour arriver à la même lecture et donner une analyse qui fasse dire... je pèse mes mots, **qui fasse dire** car j'étais obligé de tricher un petit peu... je ne suis jamais sûr d'avoir la réalité des choses, affectées au bon endroit donc c'est compliqué. C'est compliqué. Et là il y aurait un boulot spécifiquement là-dessus de plusieurs mois quoi. »<sup>180</sup>

Lors de notre seconde période d'immersion, avec le nouveau DG, l'outil semblait être tombé dans l'oubli, du moins assez dans l'esprit des administrateurs pour qu'un nous dise : « **on n'a pas ces outils-là, aujourd'hui, je ne sais pas comment [le DG] peut piloter, et comment les autres ont fait. [Le précédent DG] avait commencé à construire ces choses.** »<sup>181</sup>

Nous avons revu, courant mars 2015 le comptable au sujet des outils de gestion, entretien qui n'a pas été enregistré mais pour lequel nous avons pris des notes. Le DG (2015) avait quelques difficultés avec les outils financiers et budgétaires, et, semble-t-il, selon le comptable, il ne remplissait déjà pas lui-même les données qu'il avait à compléter dans le logiciel ni demandait à ses collaborateurs de le faire. Somme toute, en 2015, seul le comptable s'intéressait encore à l'outil. L'un des inconvénients majeurs de cet outil, c'est qu'il nécessite une connexion internet haut débit, ce qui n'était pas disponible dans les locaux.

Ce qu'il faut retenir de cette section, et qui fait écho à la précédente, **l'utilisation et le déploiement d'un outil de gestion** nécessite certes des **moyens techniques** (connexion internet), mais aussi des **moyens humains** : former les utilisateurs, dégager du temps de travail pour la personne ressource (le comptable ici), et surtout des **moyens managériaux** : le pilotage de l'outil par le directeur, du déploiement à son objectif final : transformer les données en informations mobilisables par les décideurs (les élus), qui eux, ne sont pas usagers de l'outil, mais destinataire final. Le développement de compétences spécifiques semble indispensable,

---

<sup>180</sup> ENT-03-12-18

<sup>181</sup> ENT-18-21-25

des **compétences techniques et managériales** sans lesquelles un outil, aussi perfectionné soit-il ne sert à rien.

## 2.5. Le climat social : impact sur l'ensemble de l'organisation

Lors de notre arrivée pour la première période d'immersion, le climat semblait relativement tendu. Durant nos entretiens, ce sont des mots comme « méfiance », « amertume », « morosité », « trop de casseroles » que nous avons entendus et qui tendent à faire penser à une certaine historicité de ce climat social. Le codage montre une grande transversalité du concept second CLIMAT SOCIAL, et se retrouve ainsi mis en lien avec tous les autres concepts seconds, à l'exception de celui de la construction collective. Le camembert ci-après met cela en évidence.

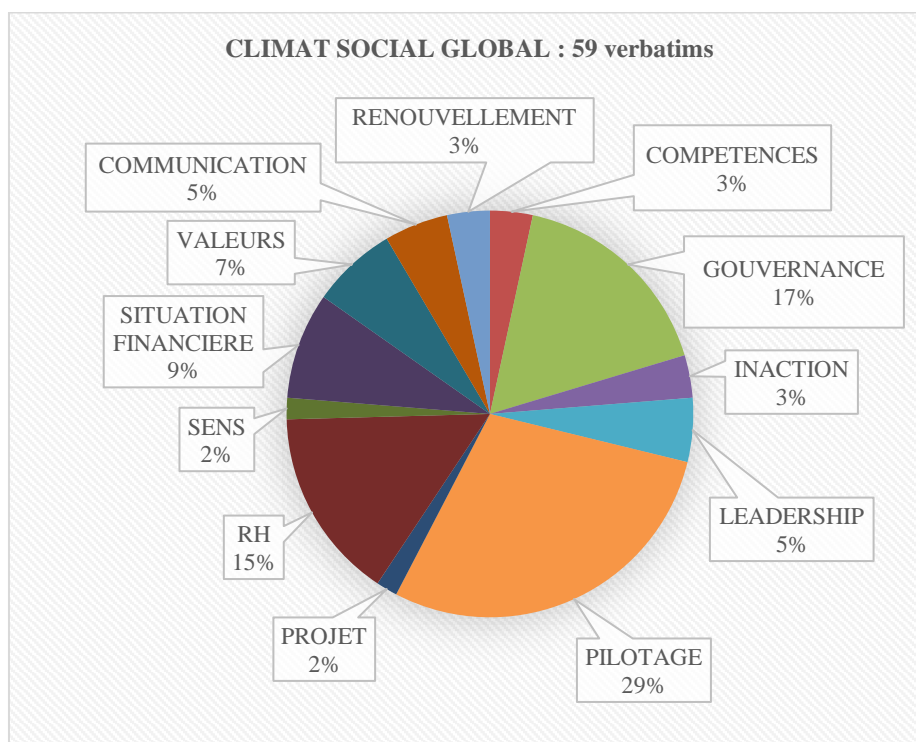


Figure 37 : Le concept climat social par rapport aux autres concepts seconds

Lors de nos entretiens, nous avons identifié plusieurs objets de conflits latents, certains entre salariés, d'autres au sein du conseil d'administration. Mais les conflits les plus importants, les plus problématiques sont ceux entre salariés et administrateurs. Chaque objet de conflit actuel que nous avons identifié est âgé de plusieurs années, voire plusieurs décennies, sauf ceux liés à l'arrivée du dernier DG. Mobiliser un récit descriptif ponctué de verbatims est peu opportun étant donné les ramifications de ces conflits sur la structure et les acteurs. C'est pourquoi nous proposons de commencer par une représentation de l'ensemble de ces ramifications. Dans la

figure suivante, les cadres bleus concernent les administrateurs, les oranges les salariés. Ces deux catégories d'acteurs sont concernées dans les cases bi-couleur. Quant aux encadrés blancs, ce sont des éléments organisationnels extérieurs ou contextuels qui impactent le climat social de l'organisation.

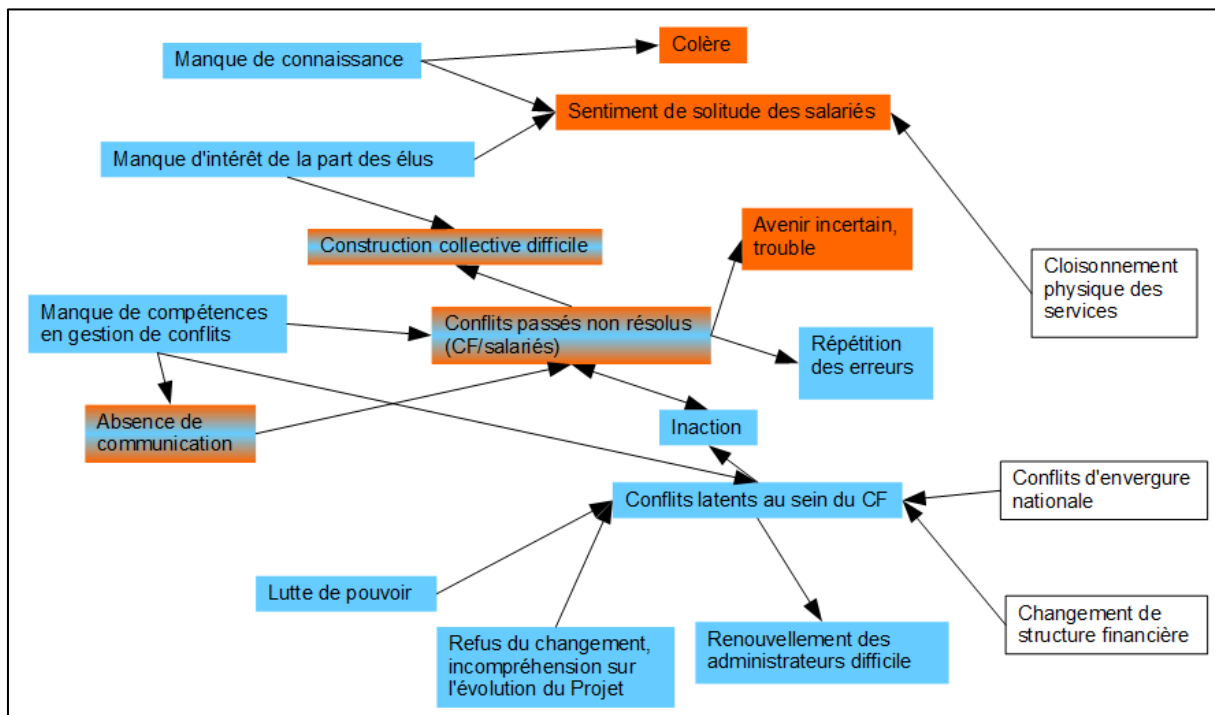


Figure 38 : Les sources et les conséquences des conflits étudiés

Avec cette représentation, nous constatons que les encadrés en orange concernent exclusivement des sentiments ressentis par les salariés. La colère est liée à un manque de connaissances du terrain de la part des administrateurs<sup>182</sup>. Ce facteur, associé à celui du manque d'intérêt des élus<sup>183</sup> pour le travail des salariés<sup>184</sup> et à un cloisonnement physique lié à l'organisation des bâtiments, est responsable d'un sentiment de solitude des salariés<sup>185</sup>.

Le fait que les conflits passés<sup>186</sup> n'aient jamais été résolus provient d'un manque de compétences<sup>187</sup> en gestion de conflits de la part des employeurs, autrement dit le bureau, et plus particulièrement le Président, en tant que représentant de la personne morale, mais également par une sorte d'habitus liée à l'inaction<sup>188</sup>, à la non-décision comme évoquée en troisième

<sup>182</sup> ENT-20-02-14

<sup>183</sup> ENT-08-04-18 ; 13-04-05

<sup>184</sup> ENT-05-12-07 ; ENT-13-03-35 ; ENT-13-04-05 ; ENT-05-12-15

<sup>185</sup> ENT-11-14-20

<sup>186</sup> ENT-12-14-23 ; ENT-04-04-22 ; ENT-05-10-01 ; ENT-06-09-07 ; ENT-06-09-14 ; ENT-06-17-30

<sup>187</sup> ENT-18-24-23

<sup>188</sup> ENT-12-16-20 ; ENT-18-07-15



section du chapitre 5. La non-décision peut être considérée à la fois comme étant cause et conséquence<sup>189</sup> des conflits non résolus. Ils ont un impact sur le sentiment d'insécurité des salariés face à l'avenir<sup>190</sup> et compliquent la possibilité d'une construction collective du Projet<sup>191</sup>. De plus, le fait que ces conflits n'aient pas été résolus entraîne le risque, pour les administrateurs, de répéter les erreurs du passé : « Je veux dire on est en train de vivre exactement le même épisode que sous [le SG, crise de 2011], ce n'est plus possible. On est géré par des gens qui [...] n'ont aucune capacité à se remettre en question et ce qui fait qu'au bout d'un certain temps, tu en as marre ». <sup>192</sup>

Au sein du Conseil Fédéral, les conflits<sup>193</sup> ont diverses sources. En premier lieu des causes externes, comme des conflits à la Ligue nationale entre les différents secteurs<sup>194</sup> (USEP, UFOLEP et Ligue), qui se répercutent en interne, au sein de la fédération départementale. Les restrictions budgétaires<sup>195</sup>, en particulier liées aux subventions ont tendu les relations en interne. La priorité est alors mise sur la gestion de l'urgence et leur rôle de gestionnaire au détriment du projet politique. Les autres facteurs identifiés sont internes :

- Le manque de compétence<sup>196</sup> en gestion de conflits (déjà évoqué pour les tensions avec les salariés) ;
- L'absence de communication<sup>197</sup> (mais qui est fortement liée au précédent facteur) ;
- Les luttes de pouvoir<sup>198</sup> entre certains administrateurs : « il y a à chaque fois des dérives, il y a... parce qu'il y a aussi des tensions fortes entre nous, entre administrateurs où des administrateurs ont pris à un moment donné le pouvoir et il y a eu des luttes de posture ou de pouvoir entre nous, entre administrateurs. »<sup>199</sup>
- Le refus du changement<sup>200</sup> dû à une incompréhension de l'évolution du Projet.

---

<sup>189</sup> ENT-18-06-28 : il s'agit de l'exemple mobilisé dans le chapitre 5, section 2.2.

<sup>190</sup> ENT-05-06-29

<sup>191</sup> ENT-04-06-07

<sup>192</sup> ENT-20-04-20

<sup>193</sup> ENT-21-16-24 ; ENT-18-11-19 ; ENT-14-21-21 ; ENT-18-16-10

<sup>194</sup> ENT-21-06-15

<sup>195</sup> ENT-06-26-09

<sup>196</sup> ENT-18-16-17

<sup>197</sup> ENT-06-31-11 ; ENT-11-21-11

<sup>198</sup> ENT-18-11-25

<sup>199</sup> ENT-18-06-17

<sup>200</sup> ENT-21-07-08

Ces conflits latents au sein du CF entraînent de l'inaction et sont responsables des difficultés de ces derniers à renouveler les administrateurs<sup>201</sup> (mais ce n'est pas la seule cause, nous en avons rapidement parlé au chapitre précédent (section 2.3)).

Nous avons justement voulu savoir ce que représentaient ces difficultés à renouveler les administrateurs. Nous avons donc étudié cela<sup>202</sup> et l'analyse montre un Conseil d'Administration vieillissant : la part des administrateurs avec une ancienneté supérieure à quinze ans atteint 40% en moyenne sur la période, ce qui semble être plus important que dans les organisations comparées. Le graphique ci-après montre l'évolution de l'ancienneté selon les périodes.

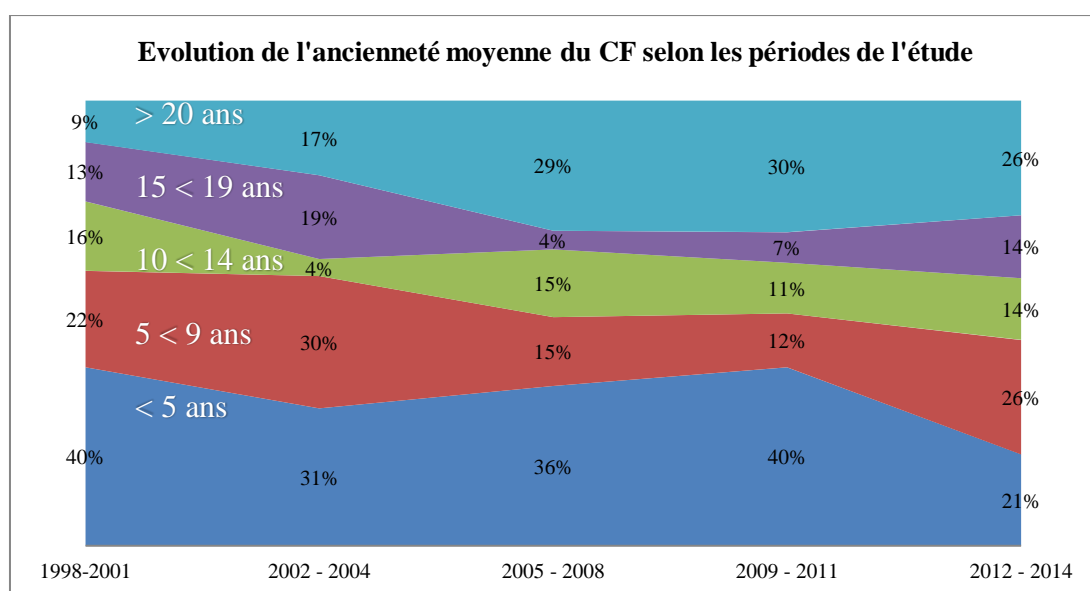


Figure 39 : Évolution de l'ancienneté moyenne du CF selon les périodes de l'étude

On constate que la tendance est à une diminution de la part des jeunes administrateurs (entendus comme arrivés récemment). Cette diminution, indiquée en valeur relative prend une toute autre dimension lorsque l'on regarde la courbe du nombre d'administrateurs par an, décroissante depuis ces vingt dernières années :

<sup>201</sup> ENT-12-20-29

<sup>202</sup> Nous proposons au lecteur de se référer à l'annexe 3 (documents de travail), qui présente une analyse poussée de l'évolution de la constitution du conseil fédéral, en termes d'ancienneté des membres, année par année de 1997 à 2015, (et sa méthodologie) et un comparatif avec trois des quatre cas<sup>202</sup> proposés dans un ouvrage menant des enquêtes sur l'évolution de l'engagement des bénévoles (Ion, 2005).

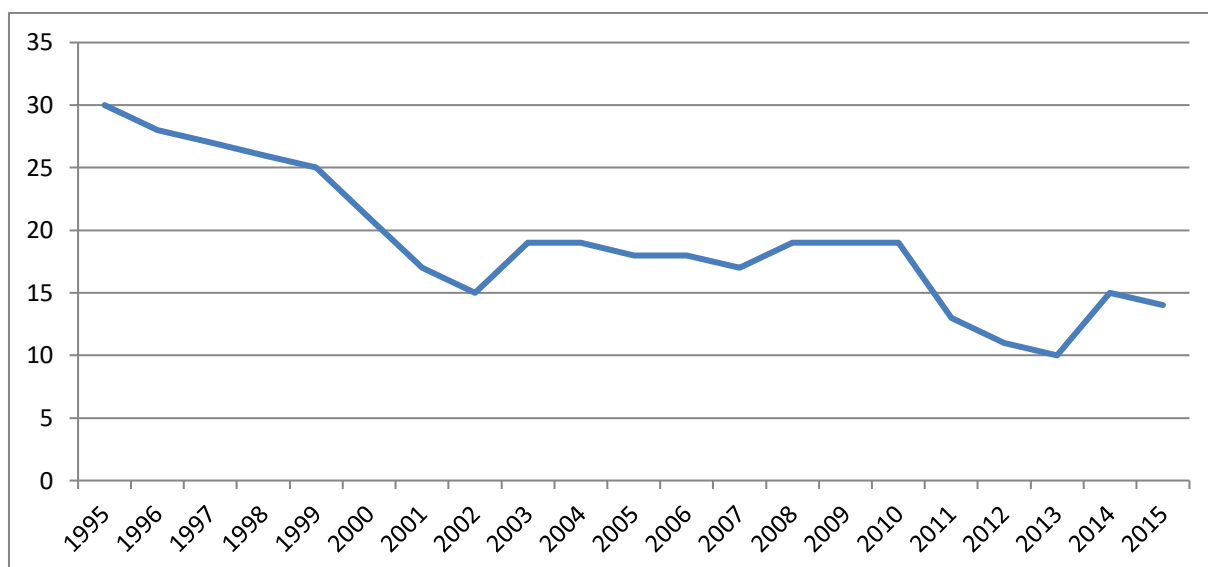


Tableau 36 : Évolution du nombre d'administrateurs au Conseil Fédéral de la Ligue 41 entre 1995 et 2015

Cette lente érosion du nombre d'administrateurs est due en partie à la **difficulté de recruter de nouveaux administrateurs** alors que le Projet n'est ni lisible, ni visible : « Bah, présente la Ligue, tu dis, déjà, bon bah asseyez-vous, je vais vous présenter la Ligue, il y en a pour une heure... si on veut rentrer dans tous les services, c'est très très long quoi »<sup>203</sup> nous a dit un salarié. Les administrateurs sont également conscients du problème : « Bon, c'est vrai que c'est complexe, la Ligue, quand tu arrives et que tu ne connais pas... pfff, tout ça... »<sup>204</sup> ; ou un autre nous parlant de l'absentéisme de l'un des membres du bureau, récemment élu comme administrateur : « si Untel ne vient pas, alors qu'il est membre du bureau, c'est parce qu'en fait il y a beaucoup de choses... il ne connaît rien. Ils sont des arrivants... »<sup>205</sup>.

Ainsi le problème du manque de renouvellement des administrateurs est double : d'une part ils ne parviennent pas à attirer suffisamment de nouveaux pour que les flux entrants et sortants s'équilibrent, et d'autre part, ils ne parviennent pas à conserver les nouveaux arrivants. En effet, parmi eux, 50% ne restent que le temps d'un mandat (3 ans), voire moins, comme l'atteste le schéma ci-dessous :

<sup>203</sup> ENT-06-34-22

<sup>204</sup> ENT-14-22-02

<sup>205</sup> ENT-17-03-24

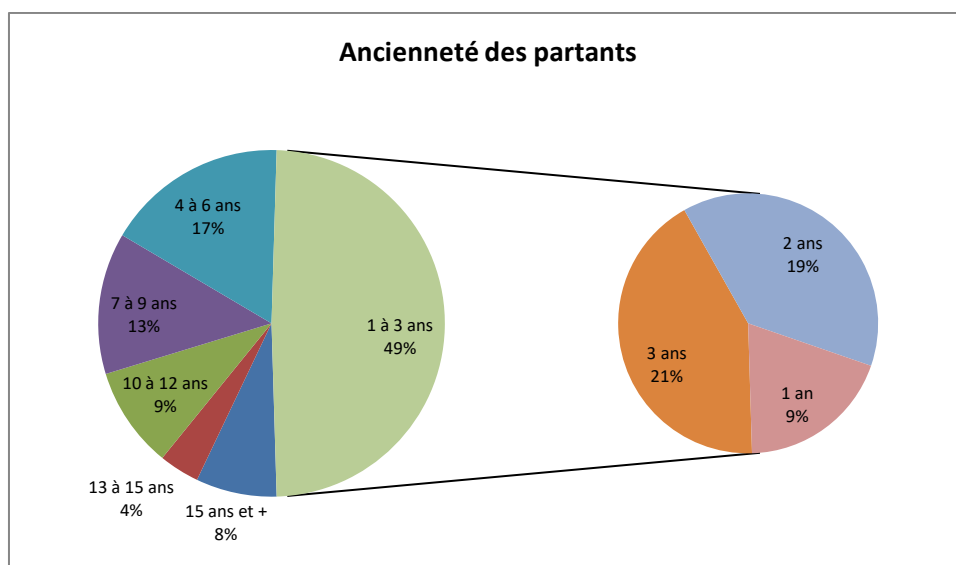


Figure 40 : Ancienneté des partants, en moyenne entre 1997 et 2015

Constatant la difficulté qu’avaient les administrateurs à fidéliser les nouveaux élus, nous nous sommes posé la question de l’existence d’une formation à destination des nouveaux élus, pour leur présenter l’organisation, les activités, les projets (à défaut du Projet). L’un des administrateurs a évoqué une tentative restée vaine : « il y a un mois, deux mois, ce n’est pas vieux ça, d’essayer de faire qu’une formation, qu’une information, notamment pour les nouveaux élus disant « tel matin, on se retrouve ici », et 2 ou 3 dates ont été fixées et... [...] Ça n’a pas marché, et puis il n’y a pas des gens qui demandent. Les gens disent « ah bah je ne sais pas », mais ils ne demandent pas à savoir. »<sup>206</sup>.

Pourtant, nous l’avons vu en filigrane durant tout ce chapitre, des manques de compétences dans tel ou tel domaine se sont fait sentir, que ce soit pour gérer les ressources humaines, les conflits, les outils, la communication, et bien entendu toute la dimension économique et financière. À l’issue de nos analyses, et quasiment parvenue au bout de notre tour d’horizon de nos divers résultats, nous terminerons sur ces besoins identifiés de compétences, qui appellent formation voire accompagnement.

## 2.6. Le rôle central des compétences

La ligue 41, nous l’avons dit lorsque nous avons présenté l’organisation, était porteuse de deux dispositifs d’Etat dédiés à l’accompagnement des bénévoles (le CRIB) et des organisations employeuses (via le DLA). C’est-à-dire que tous les outils, formations, possibilité

<sup>206</sup> ENT-21-25-12

d'accompagnement étaient portés par cette organisation durant l'intégralité de notre étude. Cependant, jamais<sup>207</sup> les administrateurs n'ont mobilisé ces dispositifs pour se former ou pour demander un accompagnement spécifique. Voici la justification qui nous a été donnée : « Pourquoi vous ne feriez pas appel au DLA ? Bah... nous, ce n'est pas facile, il est dans la maison. Oui, mais peu importe, c'est... je veux dire, d'accord, c'est le délégué qui va faire un... Ce n'est pas facile, elle est employée. Elle est employée de la FOL41, c'est difficile en tant qu'employée de faire un audit ou une étude sur sa propre structure, enfin... au niveau de l'indépendance... »<sup>208</sup>. Un autre administrateur nous a dit sensiblement la même chose : « Mais je trouve qu'en réalité une personne qui ne soit pas impliquée et qui puisse diriger les débats, leur donner une consistance, autre, parce que quand... si c'est quelqu'un de la maison, si c'est quelqu'un de la maison, ou que ce soit, ou [untel], ou machin, ou je ne sais pas... ça n'aura pas la même portée. »<sup>209</sup>. Ce sont pour ces raisons « officielles » que finalement, il n'y a pas eu d'accompagnement extérieur. Pour la personne en charge du DLA, c'est un comportement difficile à admettre : « au sein de la structure, il y a une personne qui s'occupe d'un dispositif d'appui aux associations, le DLA, et en l'occurrence cette personne c'est moi. Et je fréquente les associations, je fais appel à des consultants, ils sont mis à ma disposition. S'ils avaient véritablement besoin d'avancer là-dessus, ils avaient juste à toquer à ma porte, tu vois ce que je veux dire ? ». Nous supposons cependant que les conflits passés non résolus sont probablement la raison inavouée du refus de se faire accompagner sur le dispositif DLA. Cette même personne avait d'ailleurs postulé sur le poste de DG lorsque celui-ci a été vacant, et elle n'a pas été recrutée, alors qu'elle connaissait parfaitement l'organisation. Les tensions qui existaient entre cette personne et les administrateurs existaient depuis la « crise » de 2011.

Pour régler des conflits, il est nécessaire d'avoir des compétences spécifiques en gestion des ressources humaines. Et pour que les administrateurs se forment auprès des dispositifs d'Etat dédiés, il aurait fallu que ces conflits n'existent pas. Ou alors qu'ils soient portés par une autre organisation, « quelqu'un d'extérieur ».

C'est d'ailleurs ce qu'il s'est passé lors de notre arrivée en immersion. Nous étions quelqu'un d'extérieur. La plupart des personnes que nous avons rencontrées, salariés, administrateurs, directeurs s'est confiée à nous, nous demandant conseil dans telle ou telle situation. Finalement,

---

<sup>207</sup> Ni à la lecture des comptes-rendus, ni durant nos périodes d'immersion, ni à la connaissance des salariés et des administrateurs à qui nous avons posé la question

<sup>208</sup> ENT-14-17-30

<sup>209</sup> ENT-17-33-31

lors de la seconde phase, le terrain nous a quasiment engloutie, au risque de perdre l'objectif initial de la recherche pour aller vers de l'accompagnement. Lorsque nous nous en sommes rendue compte, nous avons quitté le terrain et l'organisation, au milieu d'un chantier de réflexion collective que nous avons initié et dont nous n'avons pas du tout parlé, par manque de données.

Le mémoire de master que nous avons rédigé en 2012 portait sur les enjeux de la formation à destination des dirigeants bénévoles. A l'issue de ce travail, nous avons conclu qu'il était nécessaire de replacer le projet associatif au cœur des dispositifs de formation. A ce niveau de l'écriture, **la problématique centrale de notre thèse se révèle : le développement des compétences gestionnaires et managériales et la compréhension de la nature et du fonctionnement du Projet sont les deux piliers indispensables pour une harmonie renouvelée Projet – Organisation.** Nous avons étudié la nature (partie 1) et le fonctionnement (partie 2) du Projet. Entrons maintenant dans la phase finale de notre travail : le développement des compétences.

### **3. Le retour à la théorie<sup>210</sup> : le développement des compétences**

#### **3.1. A propos du concept de compétence**

Qu'est-ce que la compétence ? Selon Batal et Fernagu-Oudet (2013 : 39), la compétence est pluridisciplinaire : « *la sociologie, l'économie, l'ergonomie, les sciences de gestion, la linguistique, la didactique professionnelle, la psychologie du travail, la psychologie cognitive, la pédagogie, etc.* » Cependant, ils qualifient la compétence tantôt de concept, tantôt de notion n'entre pas dans la boîte noire de la compétence. Selon eux, et à instar de Bouteiller et Gilbert (2009), le terme de compétences est dans tous les discours, il est galvaudé par les praticiens (Gilbert, discutant dans Batal et Fernagu-Oudet, 2013 : 50) : « *Le passage des compétences aux répertoires d'activités, improprement appelés « des compétences », a signé la mort du concept en même temps que la naissance de la gestion et de sa généralisation* ». Est-il nécessaire alors de continuer à s'interroger sur ce qu'est la compétence ? Selon Le Bortef (2011), il faut changer

---

<sup>210</sup> Dans cette section, nous nous inspirons largement de mémoire de master recherche mené en 2012. Nous y avons mené une triple revue de littérature en amont d'une étude qualitative. Une première portait sur la professionnalisation, où le concept de compétence a été succinctement abordé, une seconde sur le bénévole, et une troisième sur la gouvernance associative.

de raisonnement, c'est-à-dire ne plus s'intéresser à la notion elle-même, mais plutôt à ce qui caractérise un professionnel compétent, en axant la réflexion sur les processus mis en œuvre quand un professionnel agit avec compétence. Cependant, que signifie « agir avec compétence ? ».

Définir ce qu'est la compétence s'avère donc être un exercice difficile. Jonnaert et *al.* (2004) ont cependant relevé le défi d'une revue de littérature montrant non seulement l'évolution des définitions depuis la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, de leur inscription dans leur paradigme épistémologique d'appartenance, et surtout un important travail d'une part de définition de tous les autres termes employés en lien avec la compétence et leur *place*. Il s'agit en particulier des termes *savoirs*, *connaissance*, *ressources*, que les praticiens, mais aussi les chercheurs confondent, ajoutant à la polysémie et à l'imprécision du concept.

Nous nous inspirons largement de ce travail dans les lignes qui suivent. Ce dernier est en effet cohérent avec notre posture globale de recherche, notre conception *intuitive* de la compétence et surtout des résonances de ce travail sur celui que nous avons mené. Après un travail d'analyse des différentes définitions existant dans la littérature, ils proposent de définir la compétence comme étant « *la mise en œuvre par une personne en situation, dans un contexte déterminé, d'un ensemble diversifié mais coordonné de ressources ; cette mise en œuvre repose sur le choix, la mobilisation et l'organisation de ces ressources et sur les actions pertinentes qu'elles permettent pour un traitement réussi de cette situation* » (*op.cit.* : 674).

Jonnaert et *al.* (2004) montrent qu'il ne peut y avoir de conceptualisation de la compétence sans préoccupation épistémologique. Ainsi, existe deux grands courants épistémologiques à la base de la conceptualisation de la compétence, même si chacun de ces courants se décline différemment selon les époques ou les auteurs. A l'origine : une vision de la compétence issue du Taylorisme ; c'est la pédagogie par objectifs. Le paradigme est positiviste et la perspective comportementaliste. Durant plusieurs décennies cette vision domine. Bloom (1976) propose une pédagogie de la maîtrise. Le paradigme épistémologique n'a pas changé, mais l'usage de la pédagogie est revisité. Perrenoud (2002) vient modifier substantiellement cette vision, en apportant le terme de compétence, mais « *facilement assimilable à la notion d'objectif opérationnel* » (Jonnaert et *al.*, 2004 : 671). Les besoins sociaux ont évolué. Là où la pédagogie par objectifs est pertinente pour certaines activités séquencées ou procédurales, elle montre ses limites pour les « *personnes pouvant appréhender globalement des tâches dans des situations*

*complexes* » (*op.cit.* : 670). Ainsi apparaît, par besoin, une logique de compétences. Cette dernière s'inscrit dans une perspective socio-constructiviste.

Cependant, ces auteurs déplorent que dans certains « *programmes d'études, le concept de compétence est convoqué dans une perspective comportementaliste* » (*op.cit.* : 671). Il s'agit là d'une errance épistémologique, ou d'une confusion des genres, qui conduit à affaiblir le concept de compétence. Ce qui est reproché, ce n'est pas d'employer le concept de compétence dans un paradigme comportementaliste, mais de mélanger les acceptions en faisant référence simultanément à des paradigmes contradictoires.

La conception de la compétence défendue par ces auteurs est fondamentalement ancrée dans le paradigme constructiviste. Nous proposons de résumer leur pensée en représentant graphiquement notre lecture, en nous basant sur la définition proposée. Celle-ci repose sur un ensemble d'éléments (une personne, en situation, dans un contexte déterminé, les ressources et les actions pertinentes) que nous avons indiqués en noir. En rouge, c'est le processus de mise en œuvre de la compétence, c'est-à-dire l'ensemble des étapes qui relient ces éléments les uns aux autres. Nous avons ajouté, en vert, des étapes non indiquées dans la définition, mais décrites dans le reste de l'article.





résultat d'un processus d'analyse réflexive. Selon Jonnaert et *al.* (2004), il est important que l'acteur ait mis en mots l'expérience qui a été la sienne, qu'elle soit explicitée et conceptualisée. C'est par cette réflexivité que l'acteur développe la compétence afin de l'adapter à de nouvelles situations.

Cet exercice de conceptualisation semble être le grand absent des programmes éducatifs étudiés par ses auteurs, qui ne sont construits que « *sur la base d'une définition d'une compétence incorporée* » (*op.cit.* : 678). La priorité est mise sur la situation, la compétence ne pouvant qu'être *située*, en omettant le second niveau du développement de la compétence : sa conceptualisation. Et paradoxalement, les « *programmes d'études actuels se contentent d'énoncer des listes de compétences, pour lesquelles le lecteur ignore à quelles situations elles font référence [...]. L'absence de la situation dans ces programmes d'études rend ces derniers impraticables dans une logique de compétence* » (*op.cit.* : 679).

Pédagogiquement, le premier niveau peut renvoyer à des méthodes d'enseignement basé sur la mise en pratique : simulation, jeu de rôle, jeu d'entreprise, travail de groupe. Le second niveau, lui, renvoie à un partage d'expérience. Permettre aux acteurs en situation d'effectuer un retour sur expérience, par la mise en mot, que cette formalisation soit écrite ou orale, c'est, semble-t-il dans cette approche la clé pour le développement des compétences. Cette conception appelle inévitablement à un changement de paradigme dans les méthodes d'enseignement, en particulier dans les programmes de formation à destination des dirigeants bénévoles, un public particulier.

### **3.2. Le bénévole et ses motivations à l'engagement**

De nombreux auteurs ont écrit sur la notion de bénévolat, d'engagement (Gagnon et Fortin, 2002), d'implication ou même de motivation (Dubost, 2007). Certains ont étudié la notion de travail bénévole en tentant de le quantifier (Archambault et Prouteau, 2009, Prouteau et Wolf, 2004), d'autres en tentant de le qualifier (Hely, 2009). Les chercheurs s'intéressant au secteur associatif en France sont de plus en plus nombreux, et sur la question du bénévolat tout autant.

Définir le bénévolat autrement qu'en négation est un exercice difficile auquel se prêtent un petit nombre de chercheurs. Souvent, plutôt que de chercher à définir ce qu'est le bénévolat, on explique ce qu'il n'est pas. Il n'est pas un travail rémunéré (Gagnon et Fortin, 2002). Selon le Ministère du travail, des relations sociales, de la famille, de la solidarité et de la ville, le bénévole se définit comme « *celui qui s'engage librement pour mener une action non salariée*

*en direction d'autre en dehors de son temps professionnel et familial*<sup>211</sup>». Celle proposée par le Ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et de la vie associative<sup>212</sup> est plus restrictive : « *on peut définir les bénévoles comme des personnes qui consacrent une partie de leur temps, sans être rémunérées, aux activités de l'association* ». Ainsi, selon le second ministère, le bénévolat s'exerce au sein des associations, tandis que le ministère du travail dit seulement qu'il s'exerce ailleurs, en dehors du temps de travail et familial.

D'une manière générale, que ce soit ces définitions étatiques ou celles proposées par les chercheurs, le bénévolat est abordé sous l'angle de l'acteur, c'est-à-dire du bénévole. Les chercheurs s'intéressent à ses motivations à s'engager, à s'impliquer. Certains chercheront les motifs identitaires qui les guident (Kaddouri, 2011), d'autres s'intéressent essentiellement à leur « travail » (Hély, 2009 ; Archambault et Prouteau, 2009 ; Prouteau et Wolf, 2004). Parmi eux, des économistes s'intéressent à leur rôle dans l'économie d'un pays (Prouteau 2002), et des statisticiens comme Tchernonog (2007, 2013) décrivent le paysage associatif sans qu'on en perçoive la véritable essence. Comme le disent précisément Gagnon et Fortin (2002) « *on connaît plusieurs caractéristiques des bénévoles, mais cela ne nous renseigne pas nécessairement sur le bénévolat en tant que tel* ».

Alors qu'est-ce que le bénévolat ? Peut-on tenter une définition en analysant les motivations des bénévoles ? Cela sera-t-il suffisamment représentatif de ce qu'est le bénévolat ? Selon Gagnon et Fortin (2002) et Gagnon et Savigny (2000) avant eux, étudier le bénévolat sous l'angle du bénévole, c'est mettre de côté la dimension communautaire du bénévolat, et qu'il conviendrait alors de « *mettre l'accent sur la reconnaissance dans le bénévolat* ». Selon eux, « *le plus important dans le service rendu, c'est l'intérêt manifesté à l'égard d'une personne et de sa condition, ou d'un groupe de personnes et du lien que l'on entretient avec elles* ».

Ce qui rend une définition du bénévolat difficile, c'est probablement que « *le bénévolat n'est ni partout ni toujours le même, et les interventions de l'Etat sont déterminantes sur sa nature et son organisation* » selon Gagnon et Savigny (2000). Prenant également en compte le « *sens que les bénévoles accordent à leur action et la manière dont leurs aspirations peuvent s'actualiser dans la pratique* », ils en arrivent à définir le bénévolat comme « *un moment privilégié de reconnaissance de soi et de l'autre, et comme une attribution d'une valeur à une situation ou une conduite* ».

---

<sup>211</sup> <http://www.senat.fr/questions/base/2008/qSEQ081206718.html>

<sup>212</sup> <http://www.associations.gouv.fr/735-definition-du-benevolat-associatif.html>

Dubost (2007) a étudié les motivations à s'engager dans le bénévolat, en s'appuyant sur les conceptions développées en sociologie et sciences politiques. Il apparaît alors « *un caractère mouvant et évolutif des motivations des bénévoles, aspect totalement ignoré des sciences économiques* ». Elle s'appuie en particulier sur les travaux d'Hamidi (2002) qui montre que les motivations des bénévoles, évoluent avec le temps : « *les facteurs qui poussent un bénévole à entrer dans une association sont différents de ceux qui le poussent à maintenir son activité par la suite* » précise-t-elle. Parmi ces facteurs, on retrouve l'idée de Prouteau et Wolf sur la valorisation possible en termes de valeurs ajoutée sur le marché du travail, D'une manière générale, le « *don de soi est perçu comme une valeur refuge et peut éventuellement servir de moteur à une seconde carrière* » (Dubost, 2007). Ces facteurs sont cependant intrinsèques et occultent un aspect important du bénévolat : la rencontre avec l'organisation, favorisant la motivation extrinsèque en termes de « récompense » (Vallerand et Bissonette, 1992), traduite dans le monde du bénévolat par « reconnaissance », « valorisation » par exemple.

Chantal et Vallerand (2000) ont mis au point une échelle de mesure de l'action bénévole (EMAB) présentée ci-après :

<b>Catégorie de motivation</b>	<b>Type de motivation</b>	<b>Description</b>
Autodéterminées altruistes	Motivation intrinsèque altruiste	Plaisir qu'éprouve le bénévole au moment même où il apporte son aide « <i>pour le plaisir que j'ai à rendre service</i> »
	Régulation intégrée altruiste (extrinsèque)	L'individu estime que le bénévolat fait partie intégrante de sa personnalité « <i>parce que le bénévolat est le reflet de ce que je suis réellement</i> ». Désigne par exemple les bénévoles qui donnent leur sang.
	Régulation identifiée altruiste (extrinsèque)	Fait de choisir le bénévolat comme un moyen idéal de lutter contre des problèmes sociaux important « <i>parce que j'ai choisi le bénévolat pour faire ma part face aux problèmes de notre société</i> ».
Autodéterminés égoïstes	Motivation intrinsèque égoïste	Plaisir d'acquérir des connaissances « <i>parce que j'associe le bénévolat au plaisir d'apprendre</i> ».

	Régulation identifiée égoïste (extrinsèque)	Plaisir de socialiser avec d'autres personnes « <i>parce que le bénévolat est un excellent moyen de faire des rencontres</i> ».
	Motivation intrinsèque	Sentiments d'accomplissement dans les situations bénévoles pouvant représenter des défis « <i>pour le plaisir que je ressens à me surpasser moi-même lorsque je fais du bénévolat</i> ».
Non autodéterminée altruiste	Régulation introjectée altruiste	Le bénévole se conforme à des obligations morales auto-imposées : « <i>parce que je ressens une obligation morale à m'impliquer dans le bénévolat</i> ».
Non autodéterminée égoïste	Régulation externe égoïste	Acquérir une expérience pertinente à l'emploi « <i>parce que faire du bénévolat me permet d'enrichir mon curriculum vitae</i> ».
		Rechercher un certain prestige social : « <i>parce que le bénévolat me permet d'être mieux considéré socialement</i> ».
		Implication à contre cœur : « <i>parce que je me sens un peu forcé par les autres</i> ».
Amotivation		« <i>Je fais du bénévolat même si j'ai parfois l'impression que ça ne changerait pas grand-chose si je n'en faisais pas</i> ».

Tableau 37 : Echelle de Mesure de l'Action Bénévole (EMAB), d'après Chantal et Vallerand (2000)

Cette catégorisation de motivation du bénévole à s'engager d'une part, et à maintenir son engagement d'autre part apporte une grille de lecture sur les objectifs que devraient poursuivre les formations à destination des dirigeants bénévoles. Les motivations évoluent, elles ne sont pas statiques. Le bénévole peut s'engager sur la recherche d'un certain prestige social par exemple (régulation externe égoïste), puis découvrir des sentiments d'accomplissement (motivation intrinsèque). Mais l'usure du temps, la faiblesse ou l'absence d'un Projet peut aussi conduire à une amotivation, où l'acteur finit par avoir le sentiment que son action est inutile.

La formation à destination des dirigeants bénévoles peut tout à fait influencer à un moment ou à un autre, sur leurs motivations. Cependant, la littérature à ce sujet semble peu développée, cette question pouvant tout à fait faire l'objet de recherches ultérieures.

### **3.3.S'engager en formation**

Selon Fenouillet (2011), « *autant la motivation, dans le cadre de la formation pour adulte, a fait l'objet de peu de tentatives de modélisations spécifiques, autant elle semble porteuse d'un double questionnement* ». Ce double questionnement concerne d'une part la motivation sur la dynamique de l'apprentissage, et d'autre part, la motivation sur l'engagement en formation. Il semble que le concept de motivation soit assez peu utilisé dans la recherche en formation pour adulte, surtout en ce qui concerne la recherche francophone. Ainsi, les chercheurs préfèrent parler de processus identitaires (Crochard, 2007), ou d'engagement en formation, dont la question a été travaillée dès les années 1960 (Frétygné et De Lescure, 2007). Ces derniers ont mis en évidence une vingtaine de variables à même d'affecter l'engagement en formation, et parmi elles, de nombreuses concernent directement l'entreprise, faisant alors dire aux auteurs que « *ces études sociologiques mettent en perspective un fait indéniable : l'accès à la formation n'est pas lié à la seule volonté du salarié* ». C'est avec ce postulat initial que sont menées les études sur la motivation des adultes en formation.

Le concept de motivation, dans ce cas, semble insuffisant pour décrire le phénomène observable en entreprise, et d'autres termes viennent peu à peu le concurrencer. Selon Fenouillet (2011), « *la plupart des études sociologiques semblent lui préférer le terme de besoin* ». D'autres auteurs se basent plutôt sur « *l'appétence* » à la formation. Cependant, la critique de Fenouillet sur ce terme d'appétence est assez virulente, expliquant que, selon lui, et partageant les idées de Frétygné (2007), « *son irruption dans le champ de la formation professionnelle tient davantage de l'idéologie, de l'évidence, que de véritable recherche scientifique* », d'autant plus qu'aucune théorie motivationnelle n'utilise ce terme. Si les auteurs continuent cependant de préférer le terme d'appétence à celui de motivation, il semblerait, que ce soit justement parce que le second a fait l'objet de milliers de références scientifiques, d'une centaine de modèles et d'une dizaine de théories, et qu'il semble « *évident qu'il ne faut pas se contenter d'écrire le terme motivation pour l'utiliser à bon escient* ». « *Contrairement aux termes de besoin ou d'appétence, celui de motivation ne se suffit pas à lui-même* » (Fenouillet, 2011)

Boutinet (1998) n'évoque pas l'appétence ou le besoin, mais plutôt les causes et les motifs de l'engagement dans un processus de formation. Les causes sont identifiables en termes de

variables de détermination. Elles contraignent la décision. Les motifs, quant à eux, correspondent à la justification que se donne l'adulte en formation. Si les causes font partie intégrante de la motivation à commencer, à s'engager en formation, les motifs eux ont un caractère mouvant, changeant, « *ils sont destinés à se transformer au cours de la réalisation de l'action de formation* ». Deci et Ryan (1985, cité par Boutinet, 1998) « *évoquent opportunément les motifs comme les soubassements des buts* ». Il s'agit alors, pour l'adulte qui s'engage en formation, de répondre simultanément à deux questions : « Pour quoi ? » et « pourquoi ? ». La première question renvoie aux buts, la seconde aux motifs qui sous-tendent ces buts. « *Le lien entre les deux questions définira l'arc motivationnel de tout projet* » (Boutinet, 1998).

Entre la motivation à s'engager en formation, et la motivation des bénévoles, nous n'avons pas trouvé d'article scientifique<sup>213</sup> traitant spécifiquement de la motivation des bénévoles à entrer en formation. Cependant, l'échelle de mesure proposée par Chantal et Vallerand pourrait être mobilisée pour mesurer les motivations des bénévoles en formation, soit sur un instant t, au cours d'une étude quantitative à l'entrée en formation par exemple, soit dans une vision plus dynamique et plus profonde, si l'on considère les apports de la littérature partant du constat que la motivation est mouvante et évolutive.

### **3.4. De la notion de professionnalisation des dirigeants bénévoles**

L'un des principaux résultats de notre thèse, développés dans la troisième partie est celui du besoin en développement des compétences. Ce développement, dont les modalités d'accompagnement seront étudiées dans la dernière section de cette synthèse, appelle la question de la professionnalisation. Cette dernière est dans toutes les bouches, du Sénateur Bernard Murat<sup>214</sup> à celle de Benoît Hamon<sup>215</sup> ancien ministre délégué à l'Economie Sociale et Solidaire quand il qualifie ce secteur (incluant le secteur associatif) « *d'extrêmement dynamique* » en insistant sur la nécessaire professionnalisation du secteur par le développement et la pérennisation de l'emploi. Des politiciens aux chercheurs en passant par les praticiens, la notion de professionnalisation ne recouvre pas systématiquement les mêmes concepts, les mêmes enjeux. Le monde associatif est en pleine mutation et la professionnalisation, selon Hély (2009), est l'un des facteurs ayant contribué à modifier l'image des associations. Ainsi, « *la bonne volonté ne suffit plus pour agir mettre en place les projets, car les interventions sont*

---

<sup>213</sup> Dans la littérature francophone.

<sup>214</sup> Rapport d'information N°16, SENAT, au nom de la commission des Affaires Culturelles sur le bénévolat dans le secteur associatif ; annexe au procès-verbal du 12 octobre 2005.

<sup>215</sup> Voir interview France Info mardi 22 mai 2012 – 8h15 : <http://www.franceinfo.fr/economie/les-invites-de-france-info/une-vraie-strategie-de-croissance-pour-l-economie-sociale-et-solidaire-beno-622747-2>

*devenues de plus en plus techniques* » (Tchernonog, 2013 : 15), nécessitant un travail, bénévole ou salarié, de plus en plus qualifié. « *Or les associations rencontrent des difficultés pour l'accès aux compétences [...]. Si les associations ont besoin de bénévoles, elles ont surtout besoin, dans le contexte actuel de professionnalisation et de concurrence, de bénévoles ayant des compétences particulières qu'elles ne parviennent pas à trouver* » (op.cit. : 15).

Quelques sociologues se sont intéressés au cas particulier de la professionnalisation dans les associations. C'est le cas de Falcoz et Walter (2009 : 29), qui indique que « *le terme de « professionnalisation » prête à confusion et sert à distinguer trop hâtivement un passage de l'amateurisme au professionnalisme relevant plus du discours de que la réalité* », alors que pour Ughetto et Combes (2010), ces deux termes s'opposent. Ainsi, il convient de ne pas confondre l'augmentation du volume de l'emploi dans un secteur avec une logique de professionnalisation de ce dernier. Corteel, Pelisse et Walter (2009) résument le débat français comme étant marqué « *par des postures tendues entre une interprétation des nouvelles « professionnalisations » comme témoins d'une société capable de se renouveler autour de la valeur « travail », et une analyse critique de la « professionnalisation » comme nouvelle forme de « consentement au travail » et de « servitude* ». Dans les deux cas, tout se passe comme si la notion de professionnalisation pouvait servir de nouvelle référence épistémologique à une analyse du travail, alors que « *sa forte teneur politique* » en fait « *un enjeu de lutte régulier entre ses partisans et ses adversaires* ».

Bernardeau-Moreau (2004), sociologue également, étudie la professionnalisation « *comme un processus [devant] être abordé comme [...] visant à une élévation et à une spécialisation des compétences* », et considère que cette professionnalisation « *doit être perçue comme une mesure contingente d'adaptation de l'organisation à son environnement* » (op.cit. : 229), posant alors la question de l'évolution de l'engagement bénévole, dans ce contexte particulier de la professionnalisation. Nous l'avons vu dans la section précédente, les motivations ont plusieurs visages. Ainsi, la professionnalisation de la fonction bénévole, selon Chanut-Guiou (2009) est le résultat d'un changement, impulsé de l'intérieur ou imposé par les autorités. Elle considère essentiellement les associations employeuses au détriment de celles qui n'emploient pas. Un auteur cependant s'intéresse particulièrement aux associations non employeuses, représentant environ 85% des associations sur le territoire<sup>216</sup> : Delattre (2002) les regroupe sous le nom de « *Bénévolat Collectif et Organisé (BCO)* ». Elles comprennent les associations sans

---

<sup>216</sup> TCHERNONOG Viviane, 2007: 25.



salarié, mais aussi celles comprenant un maximum de trois salariés dont aucun n'a « *le pouvoir d'engager l'avenir de l'association par la prise de décision sur la définition ou la mise en œuvre de la stratégie* ». Selon lui, « [...] *les bénévoles ne semblent pas être reconnus comme des acteurs à part entière puisqu'ils ne sont pas comptabilisés dans les études statistiques.* ».

Cela est probablement dû au fait que les associations sans salarié ne représentent que 15% du poids économique du tissu associatif français<sup>217</sup>. Ce ratio est cependant à relativiser, car l'étude statistique réalisée ne prend en compte ni les dépenses d'investissement, ni et « *surtout, elle ne tient pas compte du travail bénévole*<sup>218</sup> », difficilement chiffrable par définition. Si l'on regarde les statistiques (basées sur des estimations) du volume horaires de travail bénévole (en ETP<sup>219</sup>), les associations non-employeuses, du fait de leur grand nombre, regroupent ainsi 72,9% du travail bénévole en France.<sup>220</sup>.

La question du développement des compétences n'est donc pas propre aux dirigeants associatifs employeurs, mais touche bien l'ensemble des bénévoles en charge de la *gestion* d'une organisation associative. La *gestion* nécessite des compétences particulières : gérer un budget, mettre en place un projet opérationnel, développer des activités, rassembler des acteurs autour d'un Projet commun, cela n'est pas inné. Et acquérir un *savoir* ne signifie pas avoir développé une *compétence*.

---

<sup>217</sup> Tchernonog 2013 : 143

<sup>218</sup> Tchernonog 2007 : 47

<sup>219</sup> Equivalent Temps Plein

<sup>220</sup> Tchernonog 2013: 60

## Synthèse de chapitre 6

Avant de construire le modèle final de l'impact du développement des compétences sur le Projet et l'organisation, il nous faut passer par une modélisation intermédiaire. En effet, il convient d'enrichir nos résultats empiriques des apports théoriques précédemment développés.

Nous nous sommes largement inspirée de l'approche développementale de la compétence telle que proposée par Jonnaert et *al.* (2004) pour construire le modèle ci-après :

- En jaune, ce sont les ressources disponibles. Nous avons distingué d'une part les ressources internes et les ressources externes. Mais parmi les ressources externes, nous définissons deux catégories : celles qui ne sont pas engageantes, et celles qui le sont. En effet, obtenir une information (un savoir) n'engage pas une démarche personnelle ou collective : la rétractation est possible à tout moment. En revanche, partir en formation et ou solliciter un accompagnement spécifique engage l'acteur ou l'organisation qui en fait la demande, la rétractation est toujours possible, mais elle aura un coût (temporel, financier, matériel...). L'engagement est donc une nuance importante pour nous, car il exige de prendre une décision.
- Ces différentes ressources entourent la représentation (en bleue) du processus, parce qu'elles sont disponibles ou mobilisables à tous les niveaux du processus, selon les besoins.
- Nous avons ajouté des éléments (en rouge) représentant les freins, les potentiels blocages dans le processus.

Avant de parvenir à ce modèle, il nous a fallu plusieurs étapes. La première a consisté à retourner dans les données, et à trier les verbatims codés **COMPETENCES**. Plusieurs tris ont été effectués, d'abord en les différenciant en termes de freins / causes / besoins, ensuite en différenciant information / formation / accompagnement, et simultanément, en identifiant des compétences générales et particulières. L'ensemble a fini par prendre sens lorsque nous avons combiné ces différentes différenciations. Le modèle se présente donc ainsi :

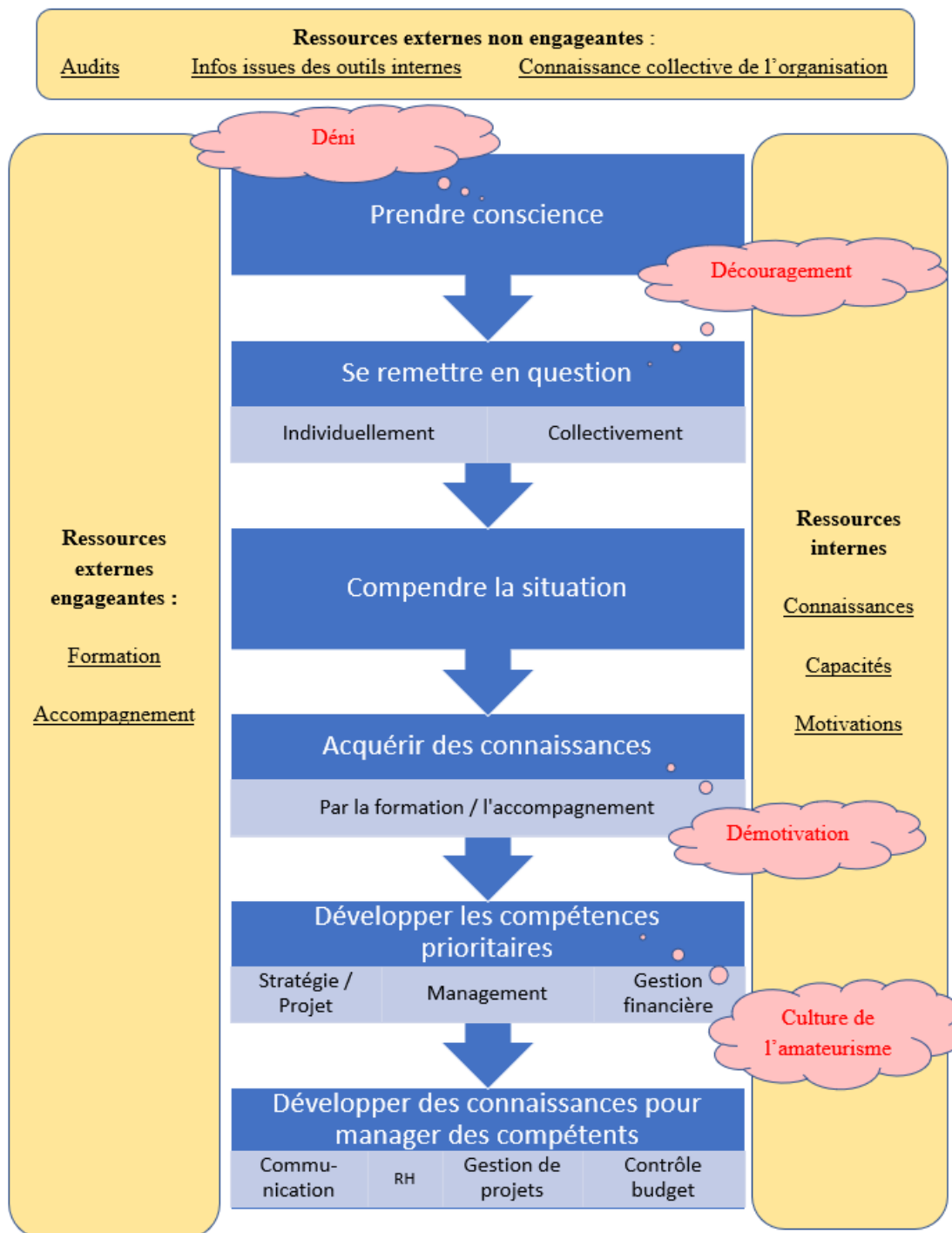


Figure 42 : Les cinq étapes du développement des compétences nécessaires aux dirigeants bénévoles

Nous allons à présent expliciter le contenu de chacune de ces cinq étapes, illustré de quelques verbatims que nous espérons éclairants.

### 4.1. Prendre conscience

C'est le premier niveau. Sans prise de conscience d'un problème, d'une situation, celle-ci n'a tout simplement pas d'existence dans l'esprit des acteurs. Le déni est le frein principal, sortir du déni, c'est entrer dans une phase de prise de conscience. Prendre conscience d'un problème, c'est reconnaître son existence. Un audit par exemple peut permettre cette prise de conscience, lorsqu'un regard extérieur informe les acteurs de l'existence d'un problème.

### 4.2. Se remettre en question

La phase de remise en question peut être difficile. En effet, il ne s'agit pas seulement de reconnaître l'existence d'une situation, il s'agit de l'analyser, d'analyser son histoire, son contexte, et le rôle des différents acteurs dans la situation. La remise en question individuelle est différente de la remise en question collective. En effet, la seconde implique un échange, un dialogue avec les différentes parties prenantes. Ce n'est qu'à l'issue de cette étape, qui peut être longue, que la situation peut devenir « la même » pour tout le monde, c'est-à-dire que chacun des acteurs a le même niveau d'information et de connaissance de la situation que les autres. Le frein principal de cette étape, c'est celle du découragement, qu'on devine en filigrane de cet échange avec le Président : « le constat que tu vas faire, c'est que, à chaque fois, finalement, on évoque des problèmes, des situations qu'il faudrait modifier, en fait il y a un gros chantier derrière, il est énorme le chantier... énorme... [soupir – long silence] Mais le chantier, énorme, que tu entrevois, est-ce que concrètement il est réalisable ? Est-ce qu'on peut trouver suffisamment d'énergie et de motivation, de mobilisation autour du chantier pour que, ensemble, ou collectivement... ce n'est pas une personne qui porte la responsabilité du chantier, c'est ensemble, chacun qui apporte sa pierre à l'édifice pour essayer... Parce que la difficulté d'une part, elle est nationale on va dire, quand même avec des financements qui s'amenuisent et tout ça, donc les préoccupations qui sont liées aux emplois, donc tout ce qui est lié derrière. Donc ça c'est lourd »<sup>221</sup>.

### 4.3. Comprendre la situation

Une fois que l'ensemble des acteurs concernés ont une représentation similaire de la situation, il convient de la contextualiser, et d'identifier les ressources internes et externes existantes et celles qu'il faut développer. C'est un second travail d'analyse, qui, mené collectivement, a plus de chance de faire aboutir à une action. C'est dans cette phase que l'on peut envisager un plan de formation, à partir du moment où les acteurs parviennent à définir leurs besoins. Différencier

---

<sup>221</sup> ENT-21-41-31

à ce niveau les compétences prioritaires des compétences secondaires est essentiel. Les premières sont celles que les dirigeants doivent absolument posséder, tandis que les secondes peuvent être déléguées à des salariés, ou dans les associations sans salariés, à des bénévoles en charge d'un domaine particulier de l'organisation.

Le premier frein que l'on peut craindre à partir de cette étape concerne la démotivation des acteurs. C'est pourquoi s'enquérir du « moral des troupes » fera partie de l'état des lieux. En effet, la motivation est une ressource interne ; la comprendre, d'un point de vue individuel et collectif est indispensable. L'échelle EMAB est un outil qui peut s'avérer pertinent pour évaluer la motivation à l'action de chacun.

Le second frein est plutôt d'ordre culturel. Nous l'avons vu dans notre revue de littérature sur la professionnalisation des bénévoles, il reste encore une culture de l'amateurisme dans le monde associatif. Il faut, à ce niveau, différencier la petite association sans salariés de celle qui emploie du personnel et duquel elle est responsable. On peut aussi axer la différence sur l'indépendance financière : on demandera plus de professionnalisme à une structure qui dépend pour partie de financements publics qu'à l'association de pêcheurs qui organise le lâcher annuel de truites.

#### **4.4. Premier niveau d'action : développer les compétences prioritaires**

Jusqu'alors, aucune action n'a encore été mise en œuvre. Le constat est dressé, un plan de formation et d'accompagnement a été construit. Mais c'est à partir de cette quatrième étape que les acteurs vont mobiliser les ressources engageantes : participer à des sessions de formation, solliciter un accompagnement spécifique. A l'issue de cette étape, qui elle aussi peut prendre du temps, les dirigeants bénévoles doivent avoir acquis les compétences prioritaires, celles que possèdent finalement tout dirigeant<sup>222</sup> : **celles liées à la stratégie et au Projet** (en particulier le projet de référence, ou politique) ; **celles liées au management** (en particulier celles visant à accompagner et contrôler les salariés) et **celles liées à la gestion financière** (lorsque l'organisation ne possède pas un professionnel du domaine, même s'il est bénévole).

---

<sup>222</sup> Dans la sphère marchande (sous peine de mettre la clé sous la porte), ou dans la sphère publique (les fonctionnaires sont recrutés par concours dont l'obtention nécessite certaines compétences).

#### **4.5. Second niveau d'action : développer les connaissances pour manager les compétents**

Il n'est pas nécessaire que tous les bénévoles soient compétents dans tous les domaines. D'ailleurs aucune organisation n'en demande autant. Il y a des compétences spécifiques : celles liées à la **gestion des ressources humaines** (les contrats de travail, la conduite de réunion, la gestion des conflits, etc...), celles liées à la **communication et au marketing** (l'organisation de l'assemblée générale annuelle, la maintenance du site internet, l'animation des réseaux sociaux, etc...), celles liées à **la gestion de projets** (nous parlons ici de projets opérationnels, comme un événementiel par exemple) et celles **liées au contrôle budgétaire** (élaborer un budget, comprendre les écarts).

Dans ce niveau, ce qui importe, c'est que les dirigeants aient suffisamment de connaissances dans chacun de ces domaines pour suivre et contrôler ceux qui possèdent les compétences, pour être capable de recruter des collaborateurs compétents, et pour être capable de les accompagner afin de conserver ces collaborateurs compétents.

## Conclusion de partie 3

*« Une des grandes questions pour l'avenir est donc de permettre aux adhérents comme aux salariés de participer réellement aux choix stratégiques de l'association, à la révision du projet en cohérence avec le fonctionnement, la participation des bénévoles, des professionnels, des partenaires, des usagers à la validation démocratique du projet. [...] Autour de cette question assez neuve et complexe, les propositions d'amélioration touchent à la place et aux rôles des divers intervenants dans les associations, à l'organisation, au fonctionnement, au droit du travail. Elles comportent des implications à la fois techniques et politiques, qui exigeraient des formations et un accompagnement ». Vie Associative n°17, dossier « Gouvernance », mars 2012. Edité par la CPCA (nouvellement Mouvement Associatif).*

Nombreuses sont les difficultés et problèmes rencontrés par cette organisation depuis au moins les deux dernières décennies. Elles sont diverses, touchent à quasiment tous les domaines de l'organisation, du pilotage à une situation financière difficile, en passant par un climat social tendu, un manque d'outillage dans le pilotage, des problématiques récurrentes de renouvellement des administrateurs, sans parler de leurs difficultés chroniques à formaliser et mettre en œuvre le Projet. Dans cette organisation, le projet est diffus depuis environ 2001. Au cours de ces deux chapitres, nous avons fait des « zooms » pour comprendre les liens, tantôt une cause, tantôt une conséquence, tantôt un facteur aggravant, mais pouvant se transformer en levier.

Il s'agit à présent de faire un zoom arrière, et de regarder à nouveau le tout, enrichi de nos connaissances des parties, parmi lesquelles deux se sont avérées plus centrales que les autres, car transversales : la problématique de non-décision, et celle des compétences. Elles nous en en effet semblées non seulement récurrentes mais surtout particulièrement déterminantes, comme une clé de voûte qui permet le renouvellement du Projet, dans une dynamique dialogique avec l'organisation. La représentation graphique ci-après résume l'ensemble des propos tenus dans cette troisième partie : nous avons identifié les freins qui limitent la prise de décision (liens jaunes) et les prérequis (liens bleu) nécessaires à cette dernière. Cela nous permet, en prenant appui sur les verbatims, de définir les principaux domaines pour lesquels il manque une ou plusieurs compétences (liens rouges).

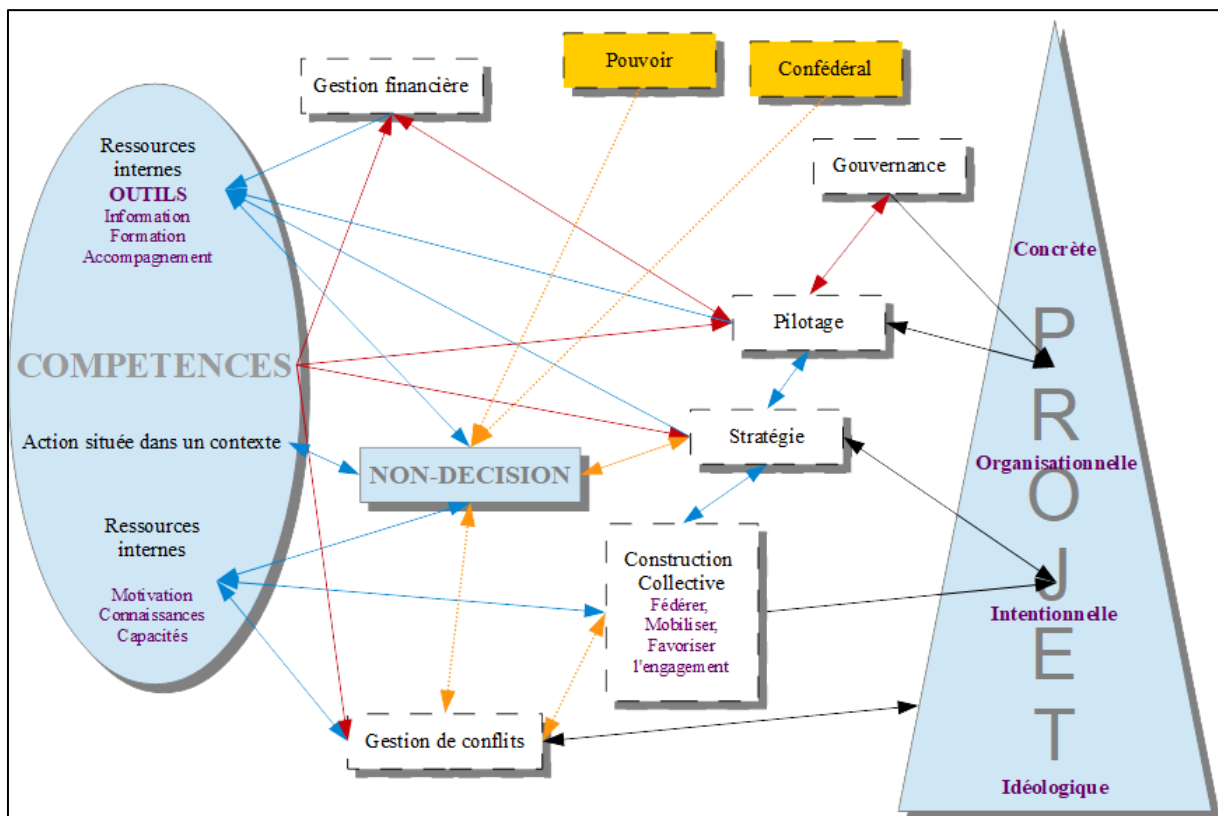


Figure 43 : Les besoins et les freins liés à la non-décision dans le renouvellement du Projet : mise en évidence de manques / leviers par le développement des compétences

Pour sortir de la spirale de l'immobilisme de la non-décision, les acteurs ont des besoins (liens en bleus) en termes de ressources internes et externes d'une part et de compréhension de la situation dans son contexte d'autre part. L'ensemble de ces éléments (ressources, contexte, action située) sont constitutifs du développement de la compétence, selon l'approche développementale (Jonnaert *et al.* 2004). Les besoins en ressources externes non engageants (outils, savoirs, information), sont également nécessaires pour gérer financièrement l'organisation, pour piloter, pour définir et adapter la stratégie chemin faisant. Cependant ce n'est pas suffisant. Les acteurs ont également besoin de ressources externes engageantes (formation et accompagnement), ingrédients nécessaires au développement des compétences.

Le besoin de compétences est représenté par les liens rouges. Cette figure représente autant la situation que nous avons observée que la situation telle qu'elle pourrait être. Ainsi, les manques actuels peuvent être comblés, les manques se transforment alors en levier.

Ainsi, développer les compétences des dirigeants bénévoles peut permettre de lutter contre l'inaction et favoriser la prise de décision. Par effet boule de neige, les dirigeants bénévoles qui



acquièrent des compétences ont une vision plus globale et systémique de l'organisation, et sont en mesure de mobiliser les différentes ressources internes et externes pour gérer les conflits internes, pour développer une stratégie. Les compétences à acquérir et à développer sont essentiellement liées au management et à la stratégie. Ce sont les compétences prioritaires.

Les liens en noir représentent l'impact des domaines de l'organisation sur le Projet. Là où aujourd'hui, ces impacts sont négatifs et entraîne la nécrose du Projet, ils peuvent être demain des leviers pour renouveler et mettre en œuvre le Projet.

Le développement des compétences n'est pas LA solution. C'est un moyen, une route. D'une part, il existe d'autres freins à la non-décision que le développement des compétences ne résout pas (lutte de pouvoir, influence du confédéral), et d'autre part, la compétence ne se développe que dans l'action. Si des personnes ont des capacités, mais qu'elles refusent de les exploiter, elles ne seront pas compétentes. La motivation est, avec les capacités et les connaissances, les éléments constitutifs des ressources internes. La motivation est donc un indicateur que tout dirigeant doit surveiller chez les acteurs, bénévoles et salariés. Un Projet renouvelé, coconstruit, cohérent, mis en œuvre et évalué est un puissant outil de motivation et d'engagement, l'engagement des bénévoles se basant sur des objectifs autres que lucratif. Cela permet de sortir de la spirale de la non-décision, pour entrer dans une dynamique proactive, telle que nous nous la représentons par la figure suivante, que nous nommons le cercle vertueux des compétences.

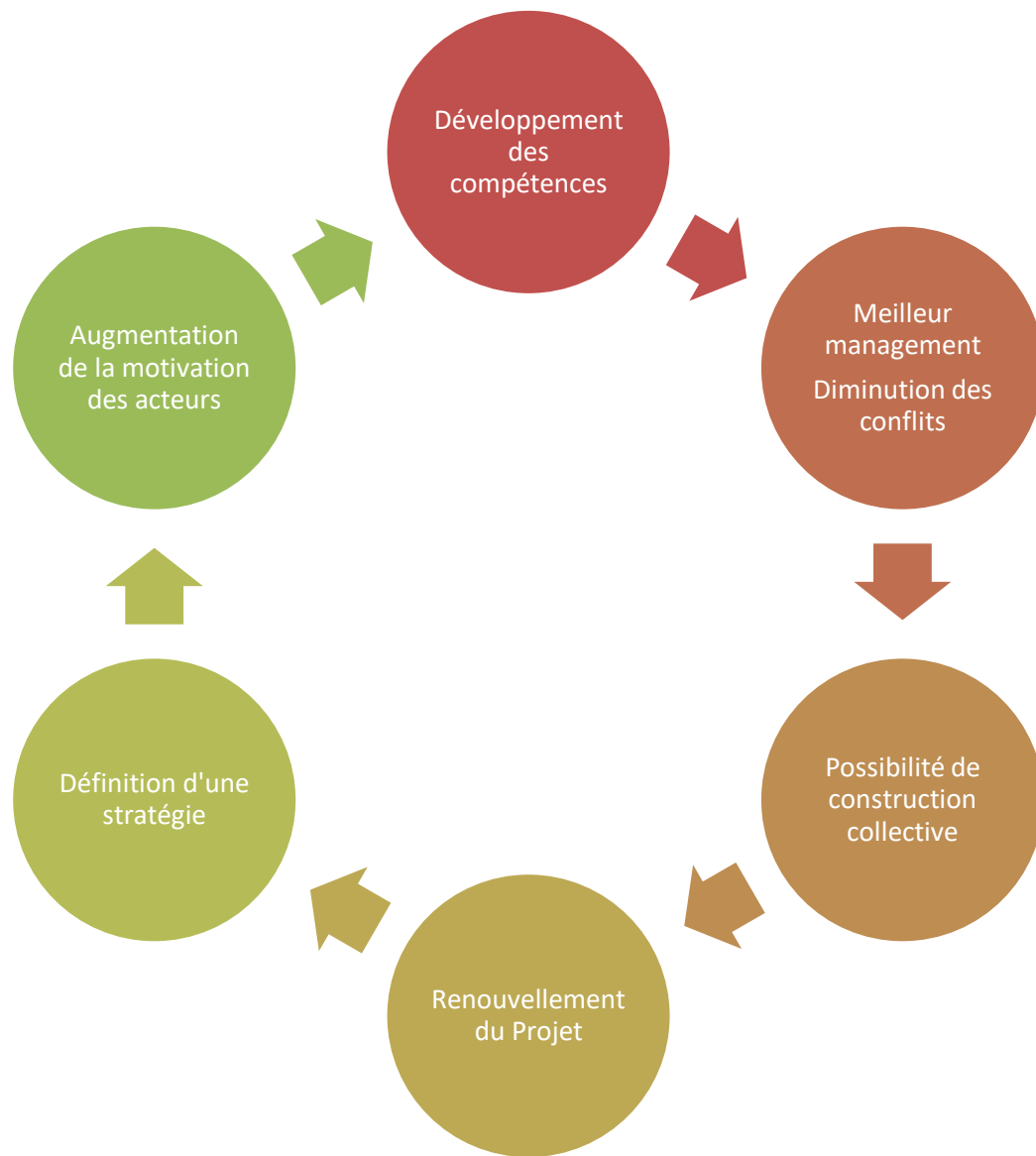


Figure 44 : Le cercle vertueux des compétences



# CONCLUSION GENERALE

## Table des matières

Introduction .....	253
1. Les apports théoriques et conceptuels .....	254
2. Les apports managériaux.....	256
3. Les apports méthodologiques.....	258
4. Les limites de la recherche.....	259
5. Quelques perspectives de recherches.....	260

## Introduction

*« Chaque fois, de nouveaux obstacles, de nouvelles questions allaient inquiéter ses certitudes d'étapes ; mais il se promettait de ne jamais abandonner l'exigence pour la validité et la sincérité de l'enquête. Il lui faudrait tenter des réponses, chercher l'appui d'auteurs en épistémologie, philosophie, anthropologie, sociologie... sans pour autant attendre d'eux quelque solution générale, seulement une aide pour façonner une réponse adaptée à la problématique et en accord avec sa manière d'être et de voir. » Fronda et Moriceau, 2000 : 39.*

Notre précédent travail (mémoire de master, 2012) nous avait amenée à nous interroger sur les enjeux de la formation pour les dirigeants bénévoles, étude menée pour répondre à un questionnement des acteurs du mouvement associatif Centre. L'un des résultats de cette étude montrait la nécessité de replacer le projet associatif au cœur des dispositifs de formation.

L'intérêt de notre travail est son inscription dans l'actualité associative, dont le modèle économique évolue du fait de la raréfaction des subventions publiques, et plus largement dans certains débats comme celui de la définition même de l'entreprise (contrat PACTE).

En effet, notre travail a consisté à définir, dans un premier temps, la notion de projet associatif, et *a fortiori*, à proposer une autre définition au concept de Projet, que nous différencions fondamentalement de celui de projet tel que la littérature le présente. Le Projet est ainsi défini comme étant constitué de quatre dimensions à temporalité distincte. Celui-ci est par nature obsolète et nécessite donc d'être renouvelé. Il est constitué d'un projet de référence, ou politique, et d'un ou plusieurs projets organisationnels cohérents avec le premier. Si la littérature gestionnaire abonde dans l'étude des seconds, elle est en revanche limitée dans l'étude du tout, c'est-à-dire du Projet.

Notre réflexion globale sur le renouvellement du Projet de l'association questionne finalement celui de toute organisation. C'est en cela que nos travaux s'inscrivent dans des débats plus larges que celui du seul secteur associatif, et permettent de nourrir des réflexions en cours (Desreumaux et Bréchet, 2018) sur l'intérêt d'une théorie de l'entreprise basée sur le Projet.

L'ensemble de ce travail de réflexion, de construction et de reconstruction nous a permis de mettre au jour plusieurs résultats que nous résumons en fonction de leurs apports : théoriques et conceptuels (section 1), managériaux (section 2) et méthodologiques (section 3). Les limites de ce travail doctoral sont ensuite mises en perspectives (section 4). Pour mener à bien notre

recherche, nous avons sollicité des littératures diversifiées, de disciplines différentes. Elles sont autant de perspectives de recherche possibles (section 6).

## 1. Les apports théoriques et conceptuels

La première partie du manuscrit a constitué en l'élaboration d'un cadre théorique. Nous appuyant sur différentes revues de littérature<sup>223</sup>, nous montrons que ces dernières ne permettent pas d'évoquer et de comprendre la question du *renouvellement* du Projet. Afin d'y pallier, nous avons recouru au concept de règles, à l'instar de Reynaud (1997), d'Aurégan et *al.* (2007), Joffre et Loilier (2015), Desreumaux et Bréchet (2018).

C'est ainsi qu'émerge un cadre théorique fondateur, permettant de définir le Projet (P majuscule), par ses dimensions à temporalités distinctes, dont l'obsolescence de l'une d'entre-elles participe à l'obsolescence du Projet (chapitre 1) ; le corollaire étant la nécessité de renouvellement ce Projet.

Ce cadre théorique, destiné à définir le projet associatif s'avère cependant plus large : le Projet n'est pas la panacée du seul secteur associatif. Il englobe finalement l'ensemble des Projets que mettent en œuvre les entreprises et les organisations publiques. Cela correspond par exemple au Projet d'établissement, Projet éducatif, Projet politique, Projet d'entreprise...

Dans la seconde partie, nous mobilisons cette approche pour comprendre comment un Projet doit être renouvelé. L'étude des données historiques nous a permis d'identifier les processus dans le renouvellement du Projet formalisé, et d'en comprendre l'intérêt. Notre principal résultat empirique est la mise en évidence d'un processus d'intelligibilisation. Mobilisant les travaux de Weick (1995), Mintzberg (1990) et Bréchet et Desreumaux (2005), nous mettons en évidence l'intérêt de l'intelligibilisation, définie comme le processus qui vise à rendre intelligible le sens de l'action passée. L'intérêt d'un tel processus est de permettre, par l'alternance des projets-processus et des projets-contenus, la création du sens de l'action à venir.

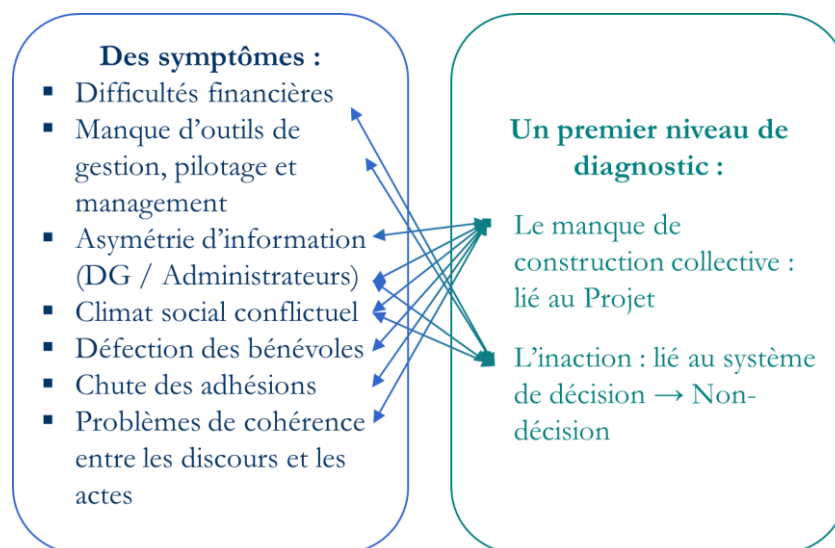
---

<sup>223</sup> Une première sur la littérature consacrée au projet associatif et au secteur de l'Economie Sociale et Solidaire plus globalement. Une seconde revue de littérature basée sur les travaux en gestion de projet, management de/par le projets. Une troisième sur la question du renouvellement du projet dans d'autres domaines scientifiques (sociologie, politique, géographie, santé...).

La création du mot *intelligibilisation* a été nécessaire. En effet, le concept de *rationalisation*, que nous avons mobilisé en première intention est large et polysémique. De plus, celui-ci, tel que développé dans la littérature, n'intègre pas l'idée d'un processus de recréation du sens. Pour Bréchet et Desreumaux (2005), le Projet est défini comme « *effort d'intelligibilité et de construction de l'action fondé sur l'anticipation* ». L'intelligibilisation permet ainsi la (re)construction du sens de l'action collective (chapitre 4).

La troisième partie du manuscrit tente de trouver des éléments de réponses organisationnels à la question « pourquoi est-il si difficile de renouveler le Projet ». Nous avons mobilisé conjointement les données historiques, les données issues des entretiens et les observations faites durant les deux périodes d'immersion. Cette triangulation des données a permis de mettre au jour les principaux symptômes organisationnels qui freinent la mise en œuvre du Projet, et/ou son renouvellement. L'analyse a permis de faire des liens entre ces symptômes, et de définir progressivement un premier niveau de diagnostic, qui s'avère double :

- Un diagnostic lié au Projet en lui-même : le manque de construction collective ;
- Un second lié à l'organisation et en particulier au système de (non-)décision : une problématique d'inaction.



Nous avons étudié ensuite les freins à la construction collective et les potentiels leviers, ainsi que les facteurs aggravant l'inaction. Le facteur commun que nous avons identifié semble être l'un des leviers qui peut permettre à cette organisation de renouveler son Projet. Il s'agit d'une problématique de compétences.



### Un premier niveau de diagnostic :

- Le manque de construction collective : lié au Projet
- L'inaction : lié au système de décision → Non-décision

### Diagnostic final : La nécessité de développer les compétences

- Des compétences principales
- Des compétences secondaires
- Par de l'accompagnement et des formations

L'émergence de cette problématique de compétences est apparue comme centrale et possiblement levier d'action.

Le retour à la littérature permet alors de proposer un modèle de développement des compétences nécessaires aux dirigeants bénévoles, en cinq étapes. Basé sur l'approche développementale des compétences (Jonnaert et *al.*, 2004), ce modèle intègre les particularités des dirigeants bénévoles par l'étude de leurs motivations à s'engager dans un collectif (échelle EMAB) et à s'engager en formation.

Ce dernier apport théorique est également un apport managérial.

## 2. Les apports managériaux

En effet, la construction de ce dernier modèle nous amène notamment à faire des **préconisations** pédagogiques pour les organismes en charge de la production et de la diffusion de contenus de formation à destination des dirigeants bénévoles. Celles-ci sont au nombre de quatre :

- **Identifier la motivation du bénévole et ses attentes en termes de formation**

L'échelle de mesure de l'action bénévole (EMAB)<sup>224</sup> peut s'avérer être un outil pertinent, en l'appliquant à la motivation à s'engager en formation. Une étude complémentaire serait utile également pour comprendre pourquoi certains bénévoles sont réfractaires aux formations qui leur sont destinées. Identifier les attentes, c'est comprendre leurs besoins. Ont-ils un besoin

---

<sup>224</sup> Chapitre 6 section 3.2.

d'information sur un domaine précis ? Sont-ils en attente de savoirs supplémentaires ? Désirent-ils acquérir de nouvelles compétences, ou développer certaines qu'ils possèdent déjà ? Ces questions, si elles obtiennent une réponse en amont de la formation permettrait d'orienter les bénévoles vers des solutions différentes. En effet, celui qui ne cherche qu'une information et celui qui souhaite développer une compétence n'ont pas les mêmes attentes, et les solutions sont très différentes.

- **Distinguer l'acquisition de savoirs et le développement des compétences**

Notre représentation de l'approche développementale de la compétence montre en effet que les ressources internes et les ressources externes, bien que nécessaires à l'acquisition de nouvelles compétences, ne sont pas des compétences. Un savoir peut s'acquérir par une formation « classique » où le formateur dispense un enseignement. Le bénévole enrichit ses ressources externes, et lorsqu'il en aura besoin, il pourra les solliciter. Mais on peut acquérir tout le savoir nécessaire à la gestion de conflit, on n'est pas pour autant *compétent* pour gérer des conflits. Cette compétence reste à acquérir. Si le bénévole est en besoin de compétences, il sera nécessaire d'utiliser une pédagogie différente, préconisant en particulier la mise en situation, réelle ou fictive.

- **Mobiliser une pédagogie axée sur le jeu de rôle et le retour d'expériences**

Autant pour prodiguer un savoir, la taille d'un groupe importe assez peu, l'information est généralement à sens-unique : le formateur communique son savoir sur un domaine, les participants l'écoutent, prennent des notes, posent des questions.

En revanche, la compétence s'inscrivant dans l'action et la situation, le formateur peut envisager d'adopter une autre démarche : celle du jeu de rôle. Ce type de pédagogie demande du temps en termes de préparation et de la mise en place pour favoriser une *situation* crédible. Cela requiert également un groupe restreint de participants, et la mise en place, *in fine*, d'un temps d'échange, indispensable pour ancrer l'expérience dans la compétence : le retour d'expérience.

- **Former les formateurs**

Les formations à destination des dirigeants bénévoles sont souvent dispensées par d'autres bénévoles. C'est le cas dans les réseaux associatifs. Dans les CRIB, les bénévoles sont soutenus par un ou plusieurs salariés en charge du service. Mais sont-ils *compétents* pour être formateur ? Avant d'envisager d'aider les participants à améliorer leurs compétences, il est d'abord nécessaire de vérifier que les formateurs en ont la compétence.

Nous sommes consciente que ces préconisations seront difficiles à mettre en œuvre, pour des raisons financières, pour des questions de temps, d'organisation. Cependant, nous pensons que c'est un investissement sur le long terme : un administrateur compétent en analyse financière saura rapidement anticiper les difficultés à venir ; un administrateur compétent en ressources humaines saura mener un entretien de recrutement pour s'assurer que le candidat qu'il a en face de lui correspond réellement aux besoins de l'organisation ; un administrateur compétent en communication saura repérer les chutes dans le volume des adhésions et saura mettre en œuvre un espace d'échange et de discussion collectif avec ses membres...

### 3. Les apports méthodologiques

Le cadre épistémologique mobilisé dans cette thèse a mis du temps à se construire, tout comme le cadre méthodologique. Ainsi, ce que nous avons appris avec ce travail, c'est l'exercice intellectuel qui consiste à ouvrir des portes, tomber, se relever, décider de refermer la porte en faisant le deuil de plusieurs semaines de réflexion, et de partir à nouveau sur la route. « *Ce faisant, l'acteur combine nécessairement connaissance, pari et pouvoir pour un cheminement signifiant et viable, réagencé en cas de besoin, fort différent du chemin envisagé ex ante, de la trajectoire prévue, du programme préétabli* » (Martinet, 1993 : 33). Cette citation traite de la stratégie et de la pensée complexe. Mais le travail doctoral si l'on considère les attributs de l'action stratégique (*ibid.* : 32) peut être qualifié de stratégique :

- Un acteur composite : le chercheur
- Des bribes de projet éthico-politique : les fondements épistémologiques de la recherche
- Un univers conflictuel, incertain, changeant : le monde de la recherche en sciences humaines
- Un effort de l'intelligence et de mise à niveau des représentations que l'acteur se fait de lui-même et du monde : la réflexivité permanente du chercheur
- Un temps multiple qui croise, compose, construit, déconstruit : les incessants allers-retours entre analyse, écriture, lectures, compréhension, réécriture, nouvelle analyse, etc... jusqu'à l'aboutissement final.

Toute formalisation d'une recherche passe par l'écriture de cette dernière. C'est par elle qu'un chercheur communique non seulement ses résultats, mais surtout, et c'est là un point important que nous souhaitons aborder : sa pensée. Comment le chercheur est-il parvenu à ce résultat ? Il a fondé sa recherche à partir d'une épistémologie, il a mis en évidence un *gap* à tenter de

combler. Il déploie, chemin faisant, une méthodologie, une stratégie de recherche, qui passe inévitablement par de nombreux allers-retours entre les données, les analyses empiriques et les littératures mobilisées afin de construire son résultat.

La lecture d'une thèse informe des résultats produits, mais explicite surtout une pensée. C'est donc par souci de cohérence entre notre pensée et nos résultats que nous avons choisi une écriture proche du cheminement intellectuel qui a été le nôtre, en particulier par la mobilisation, tardive, de certaines littératures, que nous n'avions pas envisagées initialement. Il nous a donc semblé cohérent de conserver ce cheminement de pensée dans l'écriture même du manuscrit, car c'est lui qui a permis de construire l'ensemble des résultats de cette thèse.

Johannès (Fronza et Moriceau, 2000 : 32), ne voulait pas « *faire comme si le terrain avait été choisi après et d'après la problématique, comme s'il savait déjà ce qu'il allait trouver, comme s'il pouvait tout expliquer de cette situation singulière par une théorie générale, comme si les conclusions devaient pouvoir être dupliquées sans autre questionnement sur un autre terrain* ». Nous avons choisi cette « posture » dans notre travail de recherche, consciente des difficultés académiques que cela pouvait poser.

S'il est une chose que notre travail nous a appris, et qui peut également servir d'apport pour d'autres chercheurs, c'est de conserver l'authenticité de la réflexion intellectuelle dans l'écriture d'une recherche. Parce que c'est cette authenticité qui permet de donner du sens à la recherche, et de maintenir la cohérence du rendu final.

La pensée complexe nous a aussi permis de relier des littératures différentes, touchant à des disciplines différentes. Il ne s'agit pas tant d'un travail pluridisciplinaire que d'un travail interdisciplinaire. En reliant ces littératures, en nous donnant le droit de les mobiliser, même à un stade très avancé de l'écriture, le sens de notre recherche s'est révélé.

## **4. Les limites de la recherche**

Notre recherche présente un certain nombre de limites.

D'un point de vue méthodologique, nous avons prévu mener trois études terrain sur des organisations d'âge différent, pensant intuitivement que l'âge d'une organisation, et *a fortiori* de son Projet fondateur pouvait être un facteur d'influence. Si nous avions maintenu ce choix, nous n'aurions pas pu aller autant en profondeur. Car finalement, ce qui est le plus

problématique, ce n'est pas l'âge de l'organisation, mais plutôt l'ancienneté de la dernière refondation du Projet. Une organisation peut bien avoir cent ans, si elle renouvelle régulièrement son projet, en intégrant les stratégies émergentes, en luttant contre la non-décision en formant et développant les compétences managériales de ses membres, elle n'a pas de raison de dissoudre le Projet (Michels, 2009).

Nous avons aussi fait le choix de partir sur le terrain sans définir de problématique particulière. Ce que nous voulions comprendre, c'était « qu'est-ce que le projet associatif ? » et « comment ça fonctionne ». Nous avons récolté une quantité très importante de données. Pour les traiter, nous avons aussi fait des choix. Plutôt que de mobiliser une grille de lecture, guidée par une question précise, un angle d'attaque théorique, nous avons décidé de les analyser de manière inductive. Il nous a fallu plusieurs années pour les comprendre, et même là, nous n'avions pas encore nos résultats.

D'un point de vue conceptuel, il a fallu faire d'autres choix encore : celui des littératures à mobiliser. Nous nous sommes laissée guider par le terrain, et notre volonté profonde de comprendre, finalement, ce qui bloque, au niveau organisationnel, pour renouveler le Projet, puisque la problématique de notre terrain et des acteurs que nous avons rencontrés était celle-là. Par conséquent, il est fort possible que nous ne soyons pas allée assez loin dans les lectures des littératures mobilisées, en particulier sur la notion de légitimité de l'association (et *a fortiori* de son Projet). De même, l'enjeu démocratique est central dans ce type d'organisation, et pourtant, nous n'avons pas du tout abordé le sujet. Notre choix s'est porté exclusivement sur les enjeux managériaux et organisationnels, c'est-à-dire sur la question de la *gestion* du Projet, et moins sur les aspects sociologiques de ce dernier. Ce peut, en revanche, tout à fait être l'objet d'éventuelles poursuites de recherches.

La dernière limite inhérente à la méthode par étude de cas, est celle de ne pas avoir fait valider l'intégralité de nos résultats par les acteurs de terrain. Seule la première partie de ce travail leur a été présentée et ces derniers l'ont validée. Cependant, les derniers résultats (partie 3) n'ont pas pu être validés par les acteurs avant le dépôt de la thèse.

## **5. Quelques perspectives de recherches**

Pour le chercheur, il y aura toujours des questions qui appellent des réponses. Le Projet étant considéré comme multidimensionnel et obsolète, le nombre de grille de lecture possible était très grand. En effet, face à une quantité de données immense, l'analyser requiert de choisir une

porte d'entrée. Celle que nous avons choisie était la distinction entre projet formalisé (partie 2) et projet non formalisé (partie 3). Cependant, étudier un projet non-formalisé nécessite de chercher dans l'organisation les traces du Projet. Pour identifier les morceaux de Projet dissout dans l'organisation, il a fallu regarder tous les pans de l'organisation, du moins toutes celles pour lesquelles nous avons collecté des données. Continuer ce travail est, selon nous, bien plus important que le travail d'une thèse, c'est celui d'une carrière de chercheur.

Ainsi, il nous a fallu nous contraindre à ne pas explorer toutes les voies que nous avons identifiées. Sur la troisième partie de ce manuscrit, nous sommes concentrée sur les concepts qui nous sont apparus, par l'étude empirique, comme étant centraux : la non-décision (chapitre 5), et les compétences, la formation, la motivation des bénévoles et la professionnalisation (chapitre 6). Cette recherche a nécessité une approche globale, mais dont l'ensemble des « parties » n'ont pas été toutes intégralement étudiées. C'est pourquoi nous présentons ci-après trois grandes questions de recherche afin de poursuivre notre étude des parties :

- En premier lieu, lorsque nous avons parlé du rôle central du directeur, nous avons abordé des questions propres à la gouvernance associative. Il est indéniable qu'une étude plus complète du Projet appelle nécessairement un questionnement spécifique sur ce domaine précis. Une question par exemple pourrait être d'étudier l'influence des structures de gouvernance sur le renouvellement du Projet. En substance, cela revient à se demander s'il existe un type de gouvernance qui facilite le renouvellement du Projet, et si tel est le cas, quels en sont les attributs et fonctionnements.
- De plus, nous avons régulièrement évoqué la construction collective au cours de ce travail, que ce soit lors de la formalisation du Projet (partie 2) ou lors de l'étude des freins organisationnels (partie 3). La question du sens de l'action collective a été mise en exergue, mais un prolongement de cette réflexion sera de mobiliser la littérature traitant de la compétence collective. En effet, si nous avons évoqué des freins organisationnels ayant trait aux compétences individuelles des dirigeants bénévoles, nous n'avons pas traité l'aspect collectif de ces compétences. Or, le Projet est éminemment collectif, et la compétence développée (ou à développer) questionne la place et le rôle du Projet, en particulier dans les phases amont (réflexion), et aval (évaluation).
- Enfin, nous avons également mis au jour des problématiques particulières pour le renouvellement de la dimension intentionnelle, qui correspond à ce que les acteurs nomment : la refonte du Projet. En effet, la dimension idéologique est questionnée dans la refonte (ou la refondation) du Projet : cela amène inévitablement une réflexion en

profondeur sur les valeurs de l'organisation, et en particulier sur l'identité collective. La question de recherche qui pourrait alors se poser serait de comprendre l'impact du renouvellement des dimensions idéologique/intentionnelle sur l'identité collective. L'autre axe serait de s'intéresser aux processus de renouvellement de l'identité collective, en particulier dans les périodes de changement, et étudier simultanément l'évolution du Projet. Existe-t-il un facilitateur de l'un par rapport à l'autre ? Se freinent-ils ? Sont-ils complètement indépendants ?

Pour exprimer notre pensée, nous pouvons résumer l'ensemble du travail restant à accomplir par la représentation ci-après. Ce sont nos perspectives de recherches futures en termes de mobilisation de littératures qui nous paraissent, aujourd'hui, pertinentes pour prolonger notre connaissance du renouvellement du Projet.

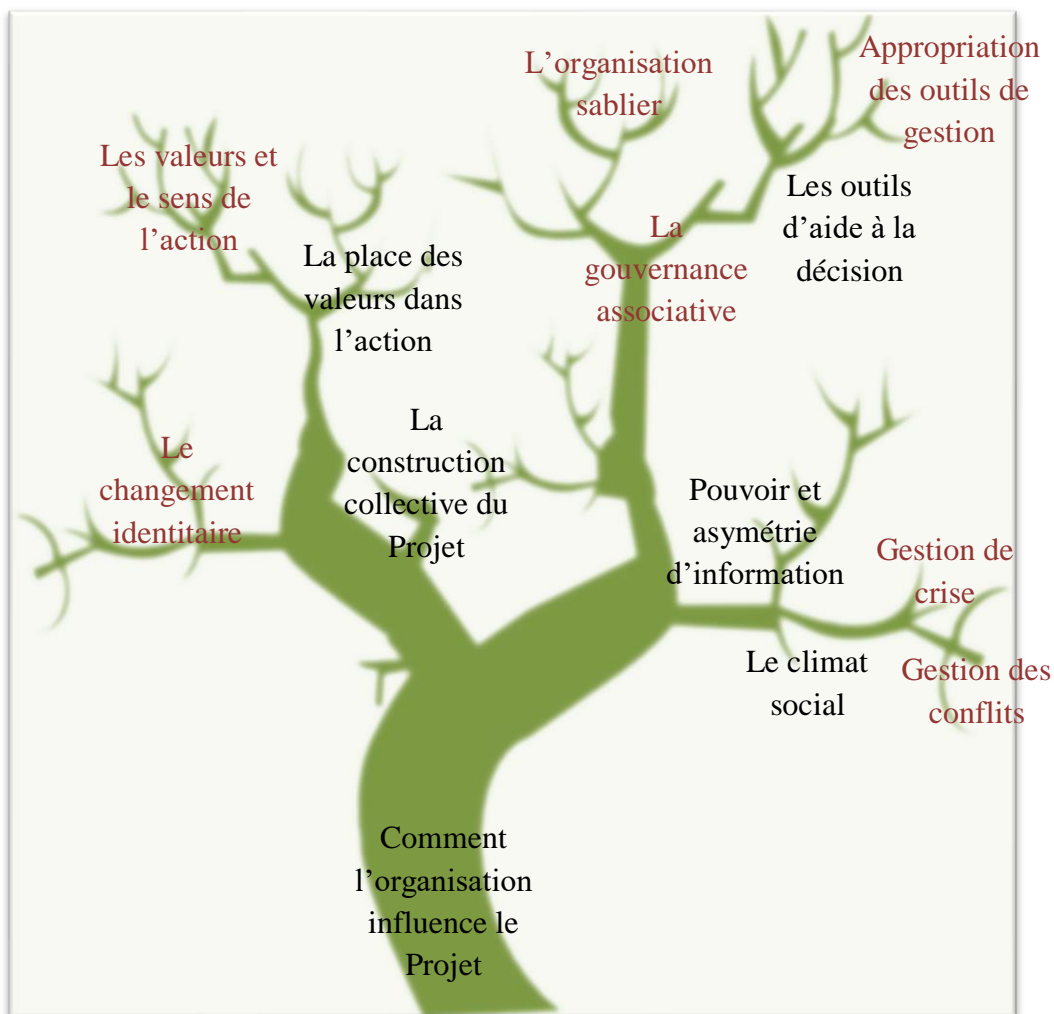


Figure 45 : Des littératures à explorer. En noir, ce que nous avons étudié. En orange, les littératures à mobiliser

Cependant, avant de poursuivre toutes ces recherches, il serait d'abord intéressant de chercher à confronter le modèle construit dans cette thèse auprès d'une diversité d'associations, afin d'en affiner les contours. Puis, dans un second temps, nous souhaiterons savoir si ce modèle est duplicable à d'autres secteurs que celui du monde associatif : le secteur public et le secteur marchand. Nous envisageons pour cela, des collaborations avec des spécialistes de chaque domaine.



## Liste des figures

Figure 1 : Plan général de la thèse.....	30
Figure 2: Une typologie des projets, fondée sur le rapport projet / organisation, selon Garel, Giard et Midler (2003) .....	42
Figure 3 : Une proposition de modélisation du Projet par les dimensions.....	56
Figure 4: Les dimensions du Projet et leurs temporalités .....	58
Figure 5 : La frise temporelle de l'étude réalisée.....	89
Figure 6 : La structure des données. Corley et Gioia (2004). .....	92
Figure 7: Frise des documents consultés et des manques .....	99
Figure 8: Les différentes périodes entre 1993 et 2016 .....	112
Figure 9: Chronologie des événements de la construction du "programme fédéral triennal" 1993-1995.....	121
Figure 10 : La représentation théorique du Projet par ses dimensions (chapitre 1).....	124
Figure 11: Une proposition de représentation des processus de rédaction de V0.....	126
Figure 12 : Une proposition de représentation simplifiée de la rédaction de V0.....	127
Figure 13 : La frise temporelle de la rédaction du PF entre 1995 et 1998 .....	131
Figure 14: Une représentation des processus de rédaction de la V4 du PF.....	136
Figure 15 : Une représentation simplifiée de la rédaction de V4.....	137
Figure 16 : L'alternance des projets-processus et des projets-contenu .....	152
Figure 17 : Thématique des ingénieries dispensées dans le cadre du DLA 2006 / 2012 .....	156
Figure 18 : Schéma des interactions entre le développement des activités et l'organisation selon Rousseau (2004 : 126).....	162
Figure 19 : Analyse des comptes de résultat de la Ligue de l'Enseignement ; les montants sont indiqués en Euros pour toutes les années, mais jusqu'en 2000, ces sommes étaient en Francs .....	166
Figure 20 : Évolution du CA entre 1994 et 2015 de la Ligue de l'Enseignement 41. Données également en Euros.....	167
Figure 21 : Évolutions du nombre d'associations affiliées entre 1995 et 2014, en global et par grand secteur .....	171
Figure 22 : Renouvellement du CA entre 1995 et 2015.....	178
Figure 23 : Recueil des archives : présence et absence de documents.....	181
Figure 24 : L'interdépendance de l'organisation et du Projet dans la mise en œuvre.....	183

Figure 25 : L'inaction, principal frein au Projet : en rouge issu de terrain, et vert de la théorie .....	187
Figure 26 : Représentation théorique (à gauche) versus empirique (à droite) du Projet de la Ligue en 2014-2015 .....	194
Figure 27 : Représentation schématique des liaisons entre les différents concepts de 2 <sup>nd</sup> ordre. En rouge : Liaisons très fortes ; en vert : Liaisons fortes ; en bleu : Liaisons moyennes .....	198
Figure 28 : Structure (en valeur relative) du concept "Projet" selon le filtre temporel.....	199
Figure 29 : La construction collective du Projet : prérequis et effets attendus .....	205
Figure 30 : Des valeurs au militantisme : proposition de représentation .....	210
Figure 31 : Les valeurs dans le Projet : des discours aux actes.....	211
Figure 32 : Une représentation de la gouvernance. Source : <a href="https://www.colonie-evasoleil.com/vie-associative/">https://www.colonie-evasoleil.com/vie-associative/</a> .....	212
Figure 33 : Représentation du pouvoir de décision <b>théorique</b> dans les associations. ....	214
Figure 34 : Représentation du pouvoir de décision dans l'association étudiée. ....	215
Figure 35 : Représentation de la structure de décision avec SG. ....	216
Figure 36 : Le concept climat social par rapport aux autres concepts seconds.....	222
Figure 37 : Les sources et les conséquences des conflits étudiés.....	223
Figure 38 : Évolution de l'ancienneté moyenne du CF selon les périodes de l'étude.....	225
Figure 39 : Ancienneté des partants, en moyenne entre 1997 et 2015.....	227
Figure 40 : Notre interprétation de l'approche développementale de la compétence, d'après Jonnaert et <i>al</i> , 2004 .....	232
Figure 41 : Les cinq étapes du développement des compétences nécessaires aux dirigeants bénévoles.....	242
Figure 42 : Les besoins et les freins liés à la non-décision dans le renouvellement du Projet : mise en évidence de manques / leviers par le développement des compétences .....	247
Figure 43 : Le cercle vertueux des compétences.....	249
Figure 44 : Des littératures à explorer. En noir, ce que nous avons étudié. En orange, les littératures à mobiliser.....	262

## Bibliographie

### A

ALLARD-POESI F. et PERRET V., 2014, « Fondements épistémologiques de la recherche » in THIETART ET Al. *Méthodes de recherches en management*, Dunod, Paris, 4<sup>ème</sup> édition.

ANFARA V.A., BROWN K.M. et MANGIONE T.L., 2002, « Qualitative Analysis on Stage: Making the Research Process More Public », *Educational Researcher*, Vol.31 n°7, pp.28-38.

ANSOFF H.I., 1965 (1989), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions d'organisation, Paris.

ARCHAMBAULT E. et PROUTEAU L., 2009, « Mesurer le bénévolat pour en améliorer la connaissance et satisfaire à une recommandation internationale », *XXIIe colloque de l'ADDES, Gouvernance et performance: quelles exigences de l'économie sociale*, France.

AUREGAN P., JOFFRE P., LOILIER T. et TELLIER A., 2007, « L'approche projet du management stratégique : quelles contributions pour quel positionnement ? », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 10, n°4, pp.217-250.

AUTISSIER D., GUILLARD A., et MOUTOT J. M., 2010, La capacité de transformation comme composante du capital humain : une étude exploratoire dans un groupe coté. *Management & Avenir*, (1), pp.95-117.

AVARE P., EYNAUD P. et SPONEM S., 2008, « Usages des dispositifs de gestion : entre conformité et innovations », in HOARAU, C. et LAVILLE. J.-L., *La gouvernances des associations* », Erès, Toulouse, pp.205-214.

AVENIER M. J., 1999, La complexité appelle une stratégie chemin faisant. *GESTION 2000*, pp/13-34.

AVENIER M.-J. et GAVARD-PERRET M.-L., 2012, « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », in GAVARD-PERRET ET Al., *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, Pearson France, Montreuil, 2<sup>nde</sup> édition.

AVERSENG C. ,2011, *Management des processus et réduction de l'équivocité : Un cas d'adaptation d'une organisation industrielle aux contraintes de normalisation* (Doctoral dissertation, Université Montpellier II-Sciences et Techniques du Languedoc).

AYERBE C. et MISSONIER A., 2007, « Validité interne et validité externe des études de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.1, n°2.

## B

BACHELARD G., 1938, *La formation de l'esprit scientifique*, Vrin, Paris, (édition 1982)

BALOGUN J., & JOHNSON G., 2004, "Organizational restructuring and Middle Manager sensemaking", *Academy of Management Journal*, 47: 4, pp.523-549.

BATAL C, et FERNAGU-OUDET S., 2013, « Compétences, un folk concept en difficulté ? », *Savoirs*, 3-33, pp.39-60.

BARDOUT J.-C., 2001, *L'histoire étonnante de la loi 1901 Le droit des associations avant et après Pierre Waldeck Rousseau*, Juris Associations.

BARKER J. A., 1990, video: *The Power of Vision*, produced and distributed by ChartHouse Learning Corp., Burnsville, MN.

BAUMARD P., 2012, *Le vide stratégique*, CNRS Editions.

BERGER-DOUCE S., et DURIEUX F., 2002, " Le raisonnement par analogie et métaphore en gestion", in MOURGUES N., *Questions de méthodes en sciences de gestion: quelles sont les significations qui s'attachent aux paradigmes épistémologiques pour les sciences de gestion aujourd'hui?*, EMES, pp.213-236.

BERGER P. L. et LUCKMANN T., 1966, *The Social Construction of Reality*, Garden City, New York.

BERNARDEAU-MOREAU D., 2004, *Sociologie des fédérations sportives. La professionnalisation des dirigeants bénévoles*, l'Harmattan.

BERNET J., EYNAUD P., MAUREL O., VERCHER-CHAPTAL C., 2016, *La gestion des associations*, VST-Vie sociale et traitements.

BICHON S., 2017, *Le mode projet dans le système de décision des organisations bureaucratiques*, thèse de doctorat, Tours.

BIDET A., QUERE, L. et TRUC, G., 2011, « Ce à quoi nous tenons. Dewey et la formation des valeurs ». *La formation des valeurs*, La découverte, Paris, pp.5-64.

BLOOM B. S., 1976, *Human Characteristics and School School Learning*, New York, McGraw-Hill.

BORDES V. et DANSAC C., 2013, Peut-on accompagner le renouvellement de la gouvernance dans les associations d'éducation populaire ? *6ème Colloque du Réseau International de l'Animation*, Octobre, Paris, France.

BORDIER M.-L., 2012, *Les enjeux de la formation des dirigeants bénévoles*, mémoire de master, Orléans.

BOURQUE M., 2002, « Review : Souverainistes que faire ? », *Canadian Journal of Political Science / Revue canadienne de science politique*, vol.38, n°2, pp.485-487.

BOUTEILLER D. et GILBERT P., 2009, « Qu'a-t-on appris de la gestion des compétences ? », *Actes du XXème congrès de l'AGRH*, septembre, Toulouse.

BOUTINET J.-P., 1990, *Anthropologie du projet*, PUF, Paris (édition consultée : 3<sup>ème</sup> édition « Quadrige », 2015).

BOUTINET J.-P., 1993, *Psychologie des conduites à projet*, PUF, Paris (édition consultée : 6<sup>ème</sup> édition, 2014).

BOUTINET J.-P., 1998, « L'engagement des adultes en formation et ses formes de légitimation », *Education Permanente* n°136, pp.91-100.

BOUTINET J.-P., 2010, *Grammaires des conduites à projet*, PUF, Paris.

BOUTINET J.-P., DESREUMAUX A. et RICHEBE N, 2011, « Le projet dans l'action collective », *Table ronde, Humanisme et Entreprise* Vol.4 n°304, pp.5-12

BRECHET J.-P. et DESREUMAUX A., 2005, « Le projet au fondement de l'action collective », *Sociologies pratiques*, vol.1 n°10, pp.121-136.

BRECHET J.-P. et DESREUMAUX A., 2006 (2<sup>ème</sup> éd.) et 2012 (3<sup>ème</sup> éd.), « Le projet dans l'action collective », in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, coord. José ALLOUCHE, Vuibert, Paris, pp.1013-1024 éd. 2006, et pp.1130-1135 éd. 2012.

BRECHET J.-P., 2014, « Travail stratégique », in *Encyclopédie de la stratégie*, Vuibert, Paris, pp.1129-1141.

## C

CALLON M. et LATOUR B., 2006, « Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il ? », in AKRICH M., CALLON, M. et LATOUR B., *Sociologie de la traduction, texte fondateurs*, Ecole des Mines de Paris, pp.11-32.

CALORI R., 2000, « Ordinary Theorists in Mixed Industries », *Organization Studies*, 21/6, pp.1031-1057.

CHANTAL Y. et VALLERAND R.-J., 2000, « Construction et validation de l'échelle de motivation envers l'action bénévole (EMAB) », *Loisir et société* - vol.23, pp.477-508.

CHANUT-GUIEU C., 2009, « La professionnalisation des bénévoles: Quand l'Etat impulse le changement », *Management et avenir* n°27, pp.13-30.

CHARREIRE S. et HUAULT I., 2001, « Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 4 n°3, pp.31-55.

CLEARY C. et PACKARD T., 1992, « The Use of Metaphors in Organizational Assessment and Change », *Group and Organization Management*, vol.17, n°3, pp.229-241.

CLAESSENS M., 2016, *Décider de ne pas décider*, Quae.

CONESA, P., 2014, *Surtout ne rien décider, petit manuel de survie en milieu politique*, Robert Laffont.

CORLEY K.G. et GIOIA D.A., 2004, « Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off », *Administrative Science Quarterly* 49(2), pp.173-208.

CORTEEL D., PELISSE J., et WALTER E., 2009, « Introduction : professionnalisation problématiques », *Formation Emploi*, n°108, pp.5-8.

COULON A., 1987, *L'Ethnométhodologie*, PUF.

CROCHARD M., 2007, « Contribution à l'étude des liens entre engagement en formation et rapport au travail », *Savoir*, n°4, pp.49-60.

## D

DAVID A., HATCHUEL A., LAUFER R., 2012, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Presses des Mines, Paris.

DAVID A., 2012, « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », in DAVID A., HATCHUEL A., LAUFER R., 2012, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Presses des Mines, Paris.

DE HENNIN B., 1993, « Plaidoyer pour un raisonnement paradoxal », in BONAMI, DE HENNIN, BOQUE et LEGRAND, *Management des systèmes complexes, pensée systémique et intervention dans les organisations*, De Boeck Université, Bruxelles.

DE BAL M.B., 2003, « Reliance, déliance, liance : émergence de trois notions sociologiques », *Sociétés* (2) ; pp.99-131.

DE LA VILLE V.I., 2000, « La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ? », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3 N°3, pp.73-99.

DECHAMP G., GOY H., GRIMAND A. et DE VAUGANY F.-X., 2006, « Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture », *Management & Avenir* n°9, pp.181-200.

DECI E., RYAN, R.M., 1985, « Intrinsic motivation and self-determination in human behavior », *Springer Science & Business Media* n°31.

DELATTRE M., 2002, « Professionnalisme et bénévolat : alibi de l'amateurisme ou crise des discours ? », *RECMA Revue internationale de l'économie sociale*, (283), pp.53–66

DEWEY J., 1939, « Theory of Valuation », in *International Encyclopaedia of Unified Science*, 4, vol.II, The University of Chicago Press, pp.1-67

DEWEY J., 2011, *La formation des valeurs. Lectures*, Les rééditions.

DESREUMAUX A., et BRECHET J.-P., 2018, *Repenser l'entreprise, Une théorie de l'entreprise fondée sur le Projet*, Septentrion, Villeneuve d'Ascq.

DIMAGGIO P. and POWELL W., 1991, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago.

DRAPERI J.-F., 2014, *Comprendre l'économie sociale*, Dunod.

DUBOST N., 2007, « Motivations des bénévoles: une revue de la littérature », *Document de recherche LOG*.

DUBOST N., 2010, « La création de nouveaux savoirs dans une association », *Management et Avenir* n°35, pp.293-306.

## E

ECOSIP, dir. GIARD V. et MIDLER C., 1993, *Pilotages de Projet et Entreprises, diversité et convergences*, Economica Gestion, Paris.

EISENHARDT K.M. et SULL D.N., 2001, “Strategy as Simple Rules”, *Harvard Business Review* vol.79, n°1, pp.107-116.

EYNAUD P., 2015, *La gouvernance entre diversité et normalisation*, Juris éditions, Dalloz.

## F

FALCOZ M. et WALTER E., 2009, « Etre salarié dans un club sportif: une posture problématique », *Formation Emploi* n°108, pp.25-37.

FENOUILLET F., 2011, « La place du concept de motivation en formation pour adulte », *Savoirs*, n°25, pp.9-46.

FEYERABAND P., 1979, *Contre la méthode*, Le Seuil.

FONTAN J.-M., 2011, « Développement territorial et innovation sociale », in BELLEMARE G. et KLEIN J.-L., *Innovation sociale et territoire ; Convergences théoriques et pratiques*, Collection Innovation sociale, Presse Universitaire du Québec.

FORTIN R., 2000, *Comprendre la complexité, Introduction à La Méthode d’Edgar Morin*, L’Harmattan, Les Presses de l’Université de Laval, Canada.

FRETIGNE C., 2007, *L’appétence pour la formation. Une entreprise de rationalisation du flou*, Michel Houdiard Editeur, Paris.

FRETIGNE C. et DE LESCURE E., 2007, « Sociologie et formation en France. Notre synthèse », *Savoirs*, n°15, pp.11-55

FRONDA Y. et MORICEAU J.-L., 2000, « Johannes ou la volonté de comprendre », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, vol.6, n°3, pp.31-42.



## G

GAGNON E. et FORTIN A., 2002, « L'espace et le temps de l'engagement bénévole. Essai de définition », *Nouvelles pratiques sociales*, vol.15, n°2., pp.66-76.

GAGNON E. et SEVIGNY A., 2000, « Permanence et mutation du monde bénévole », *Recherche sociographiques*, vol.41, n°3, pp.529-544.

GAREL G., GIARD V., MIDLER C., 2003, « Management de projet et gestion des ressources humaines », in GAREL G. *Encyclopédie des RH*, Economica, Paris, pp.818-843

GARREAU L, 2012, « La méthode enracinée. Une méthodologie permettant de proposer des cadres conceptuels depuis des données empiriques ou comment accéder à l'opérationnalisation d'un concept complexe au travers de la théorie enracinée », *Revue internationale de psychosociologie*, Vol. 28, pp.89-115.

GARREAU L., et MOURICOU, P. ; 2012, « Sens, objets et stratégie en pratiques dans un projet immobilier », *Revue française de gestion*, n°223, pp.137-152.

GERMAIN O. et LACOLLEY J.-L., 2012, “La décision existe-t-elle?”, *Revue française de gestion* n°6, pp.47-59.

GIOIA D.A. et PITRE E., 1990, « Multiparadigm perspectives on theory building », *Academy of Management Review*, vol.15, pp.584-602.

GIOIA D.A., CORLEY K.G. et HAMILTON A.L., 2012, « Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research : Notes on the Gioia Methodology », *Organisational Research Methods*, vol.16, n°1, pp.15-31.

GIORDANO Y. et JOLIBERT A., 2012, « Spécifier l'objet de la recherche », in GAVARD-PERRET ET AL., *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, Pearson France, Montreuil, pp.63-97.

GIROD-SEVILLE M. et PERRET V., 1999, « Fondements épistémologiques de la recherche », in THIETART ET AL., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 1<sup>ère</sup> édition.

GLASER B.G. et STRAUSS A., 1967, *The discovery of grounded theory*, Adline, Chicago.

GLASER B.G., 1992, *Basics of Grounded Theory Analysis: Emergence vs. Forcing*, Mill Valley, The Sociology Press.

GRANGE J., 2013, *Céline d'un siècle l'autre : le trouble à l'œuvre ; Eléments pour une approche multidimensionnelle des œuvres littéraires*, Thèse de doctorat en sociologie.

## H

HAMIDI C., 2002, « Les raisons de l'engagement associatif. Le cas de trois associations issues de l'immigration maghrébine », *Revue Française des Affaires Sociales*, n°4, pp.149-165.

HARRISSON D. et VEZINA M., 2006, « L'innovation sociale : une introduction », *Annals of Public and Cooperative Economics*, 77:2, pp.129-138.

HAZEBROUCQ J.-M., 1999, *Management des projets de tourisme et de loisirs*, Gaëtan Morin.

HELY M., 2009, *Les métamorphoses du monde associatif*, Le lien social, PUF.

HOARAU C. et LAVILLE J.-L., 2008, *La gouvernance des associations*, Erès Sociologie, éd. 2011.

## I

ION J., coord., 2005, *Que sont les dirigeants associatifs devenus ? Enquêtes sur l'évolution des engagements bénévoles dans la région stéphanoise*, Publications de l'Université de Saint-Etienne.

## J

JOFFRE C., LOILIER T., 2015, « Dynamique d'une organisation et processus de régulation : vers le concept de régulation mixte – La cas d'une association d'action sociale », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.18-3.

JOFFRE P., AUREGAN P., CHEDOTEL F. et TELLIER A., 2006, *Le management stratégique par le Projet*, Economica, Paris.

JONNAERT P., BARRETTE J., BOUFRAHI S. et MASCIOTRA, D., 2004, « Contribution critique au développement des programmes d'études : compétences, constructivisme et interdisciplinarité », *Revue des sciences de l'éducation*, Vol. XXX n°3, pp.667-696.

## K

KADDOURI M., 2011, « Motifs identitaires des formes d'engagement en formation », *Savoirs*, n°25, pp.69-86.

KEUCHEYAN R., 2007, *Le constructivisme, Des origines à nos jours*, Hermann coll. Sociétés et Pensées, Paris.

KËNIG G., 1996, *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages : construction et gestion des activités, management d'exigences contradictoires, affrontement, évitement et coopération, renforcement et exploration*. Nathan.

KOENIG G., 2003, L'organisation dans une perspective interactionniste. *Le sens de l'action*, 183.

KËNIG G. et COURVALIN C., 2001, « De la difficulté de concevoir et d'appliquer les règles », *Revue Française de Gestion*, vol.136, pp.146-154.

## L

LABARRIERE J.-L., 2009, « De « ce qui dépend de nous » », *Les Etudes philosophiques*, n°88, pp.7-26.

LANGLEY A. et ABDALLAH C., 2011, « Templates and turns in qualitative studies of strategy and management », *Research Methodology in Strategy and Management*, vol.6, pp.201-236.

LAVILLE J.-L., 2010, *Politique de l'association*, Seuil.

LAVILLE J.-L. et SAINSAULIEU R., 2013, *L'association sociologie et économie*, Pluriel.

LAVILLE J.-L. et GLEMAIN P., dir., 2009, *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Desclée de Brower, Paris.

LEPESANT M., 2011, « Projet ascendant et projet descendant : le cas d'une monnaie locale », in *décroissanceS - La patience du projet*, Blog Le Monde.

LEROY D., 1996, « Fondements et impacts du management par projets », *Revue Internationale en Gestion et Management de projets*, vol.3, n°1, pp.5-45.

LEROY D., 2004, « Des projets au management par projets », Note de recherche pour l'obtention de l'habilitation à diriger des recherches en Sciences de gestion, Université de Lille.

LEROY D., 2007, « Institutionnalisation du mode projet en France : repérages et interprétations », *XVIème conférence de l'AIMS*, 6-9 juin, Montréal.

LE BON G., 1918, *Hier et demain, pensées brèves*, Flammarion, Paris.

LE BORTEF G., 2011, « Agir et interagir en professionnel compétent et responsable », *Education permanente*, n°188, pp.97-112.

LE MOIGNE J.-L., 1990, « Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », in MARTINET (coord.), *Epistémologies et sciences de gestion*, Economica, Paris.

LE MOIGNE J.L, 1999, *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 2<sup>ème</sup> édition

LE MOIGNE J.-L., 2010, *Les épistémologies constructivistes*, Que sais-je ? PUF, Paris, 3<sup>ème</sup> édition.

## M

MALO M.-C., 2001, « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale (1<sup>ère</sup> partie) : l'entrepreneur et son environnement », *Revue internationale de l'économie sociale RECMA*, n°281, pp.84-95

MARTINET A.-C., 1990. « Epistémologie de la stratégie », in *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, pp.211-236.

MARTINET A.-C., 1993, « Stratégie et pensée complexe », *Revue française de gestion*, n°93, pp.31-45.

MERLEAU-PONTY, 1966, *Sens et non-sens*, Gallimard, Paris.

MESSEDER PEREIRA C.-A., 1990, « Politique et culture dans le Brésil contemporain, l'expérience des élections présidentielles de 1989 », HERMES 8-9, fascicule thématique.

MEVEL O., et ABGRALL P., 2009, « Management de l'information dans l'organisation : une approche nouvelle de la veille informationnelle fondée sur le captage et le traitement des signaux faibles », *Revue internationale d'intelligence économique*, 1(1), pp.123-137.

MICHELS R., 1911 (2009), *Les partis politiques*. UB Lire (première traduction 1914).

MIDLER C., 1993, *L'auto qui n'existait pas – Management de projet et transformations de l'entreprise*, Inter-Editions, Paris.

MINTZBERG H.,1990, « The design school: reconsidering the basic premises of strategic management », *Strategic management journal*, 11(3), pp.171-195.

MINTZBERG H., et WATERS J.A., 1985, « Of strategies, Deliberate and Emergent », *Strategic Management Journal*, vol.6, pp.257-272.

MOLIERE, 1664, *Le tartuffe ou l'imposteur*, Ex-Libris.

MORGAN G., 1997, *Images of Organization*, Sage, Thousand Oaks.

MORIN E., 1977, *La méthode*, Tome 1 : *La nature de la nature* ; 1980, Tome 2 : *La vie de la vie* ; 1987, Tome 3 : *La connaissance de la connaissance* ; Le seuil « points essais », Paris.

MORIN E., 2015, *Penser global : l'humain et son univers*, Robert Laffont.

MORRIS N. et SCHLESINGER P. R., 2003, « Néstor Garcia Caclini ou la confrontation avec l'impact de la post-modernité », *Hermès, La Revue* vol.3 n°28, pp.63-69.

MORIN E., 1990, *Introduction à la pensée complexe*, ESF, Paris.

## N

NAGELS S., 2010, *Fédérer les acteurs d'un nouvel EST en générant son identité collective : définir le nouveau projet d'établissement*, Mémoire de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique.

NAVARRÉ C., 1998, « Planifier moins et communiquer plus », *Revue Communication et Organisation*, n°13, « Management par projets et logiques communicationnelles », 1<sup>er</sup> semestre, pp.25-40.

NEWELL A. et SIMON H.A., 1976, « Computer Science as Empirical Inquiry: Symbols and Search », *Communication of the ACM*, Vol.19 n°3, mars.

NONAKA I. et TAKEUCHI H., 1997, *La connaissance créatrice – la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck, Paris.

## P

PARETO V., 1917, *Traité de sociologie générale*, trad. 1968.

PASCAL B., 1669, *Pensées I*, 1.

PIAGET J., 1937, *La construction du réel chez l'enfant*.

PIAGET J., 1967, *Logique et connaissance scientifique*, Gallimard, Encyclopédie de la Pléiade, Paris.

PERRENOUD P., 2002, *Les cycles d'apprentissage. Une autre organisation du travail pour combattre l'échec scolaire*. Presses universitaires du Québec.

PERRET V. et SÉVILLE M., 2003, Fondements épistémologiques de la recherche, in THIETART, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 2<sup>nd</sup>e édition.

PERRICHON E., 2009, « Perspective actionnelle et pédagogie du projet : de la culture individuelle à la construction d'une culture d'action collective », *Synergies Pays Riverains de la Baltique*, n°6, pp.91-111.

PROUTEAU L., 2002, « Le bénévolat sous le regard des économistes », *Revue française des Affaires sociales*, n°4, pp.117-134.

PROUTEAU L. et WOLFF F.-C., 2004, « Le travail bénévole: un essai de quantification et de valorisation », *Economie et statistiques*, n°373, pp.33-56.

## **R**

RAPPIN B., 2008, *Herméneutique et sciences de gestion*, l'Harmattan, Paris.

REGNARD Y. et ROUSSEAU A., 2007, « Gouvernance responsable et mutualité : quelle légitimité pour les mutuelles de santé ? », conférence RIUESS.

REYNAUD J.-D., 1997, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin 3<sup>ème</sup> éd., Paris.

ROMEALER P., 1998, « Les règles dans les organisations », in THEPOT J. (coord.) *Gestion et théorie des jeux – L'interaction stratégique dans la décision*, Vuibert, Paris, pp.56-86.

ROULEAU L., 2011, *Théorie des organisations, approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, Presses de l'Université du Québec, Québec.

ROUSSEAU F., 2004, *Gérer et militer*, Thèse de doctorat.

ROUSSEAU J.-J., 1762, *Emile ou de l'éducation*

## S

SECCO V., 2010, *Construire une démarche d'expertise des travailleurs sociaux afin de garantir la reconnaissance d'une problématique spécifique aux personnes prostituées accueillies en CHRS*, Mémoire de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique.

SIMON H., 1957, *Models of Man: Social and Rational. Mathematical Essays on Rational Behavior in a Social Setting*, New York, Wiley.

STENDHAL, 1806, *Journal*, tome 3.

## T

TCHERNONOG V., 1999, « Trajectoires associatives : premiers éléments sur la mortalité des associations », *RECMA – Revue internationale de l'économie sociale* n°272, pp. 26 à 44.

TCHERNONOG V., 2007, *Le paysage associatif français, mesures et évolutions*, Dalloz Juris éditions, Baume-les-Dames.

TCHERNONOG V., 2013, *Le paysage associatif français, mesures et évolutions*, Dalloz Juris éditions, Baume-les-Dames, 2<sup>nd</sup>e édition.

TURNER J.R., 1993, "The Handbook of Project-Based Management: Improving the Processes for Achieving Strategic Objectives", *International Journal of Project Management*, 11(2), pp.93-102.

## U

UGETTHO P. et COMBES M.-C., 2010, « Entre les valeurs associatives et la professionnalisation : le travail, un chaînon manquant ? », *Socio-logos*, n°5.

ULRI B. et ULRI D., 2000, « Le management de projets et ses évolutions en Amérique du Nord », *Revue Française de Gestion*, n°129, pp.21-31.

## V

VALEAU P., 2003, « Différentes manières de gérer les associations », *Revue Française de Gestion* vol.5 n°146, pp.9-22.

VALLERAND R. et BISSONNETTE R., 1992, « Intrinsic, Extrinsic and Amotivational Styles as Predictors of Behavior: a Prospective Study », *Journal of Personality*, 60:3, pp.599-620.

VANDANGEON-DERUMEZ I. et GARREAU L., 2014, « Analyses longitudinales », in THIETART (coord.), *Méthodes de recherches en management*, Dunod 4<sup>ème</sup> édition, Paris.

VIDAILLET B., 2003, *Le sens de l'action*. Paris, Vuibert.

VON BERTALANFFY L., 1973, *Théorie générale des systèmes*, Trad: J.-B. Chabrol, Paris, Dunod, version originale 1968.

## W

WEBER M., 1923 Posthume, *Histoire économique générale*, Gallimard, éd. 1991.

WEICK K. E., 1993, « The collapse of sensemaking in Organizations: The Mann Gulch disaster » *Administrative science quarterly*, pp.628-652.

WEICK Karl E., 1995, *Sensemaking in Organizations*. Sage.



## **ANNEXES : numérisées sur clé USB**

Annexe 1 : Monographie complète du cas d'étude

Annexe 2 : Les statuts de la Ligue du Loir-et-Cher depuis sa création

Annexe 3 : Etude de l'ancienneté des administrateurs

Annexe 4 : Guide d'entretien semi-directif

Annexe 5 : Parcours de formation SG/DG

Annexe 6 : Analyse quantitatives des données qualitatives (tableur)

Annexe 7 : Retranscriptions des entretiens (PDF)



## **Marie-Laure LE BERRIGAUD**

### **Enjeux organisationnels et managériaux du Projet**

Résumé : Cette thèse étudie le Projet Associatif d'une fédération d'associations, cas choisi pour son caractère exceptionnel. L'analyse mobilise conjointement deux méthodes d'analyse qualitatives : l'étude de cas et l'étude historique. Nous répondons à trois grandes questions :

Qu'est-ce que le projet associatif, comment le définir ? La littérature gestionnaire n'aborde pas le projet sous l'angle de son renouvellement, cette dernière définissant le projet comme étant historique et temporellement bornée. Cependant, pour les acteurs, cette question est éminemment actuelle. Un cadre théorique permettant d'étudier le renouvellement du projet est alors proposé, et le définit comme étant multidimensionnel et obsolète.

Comment se formalise-t-il ? Nous mettons au jour l'existence d'un processus d'intelligibilisation permettant de recréer le sens de l'action collective passée et présente, nécessaire à la projection du Projet renouvelé.

Comment l'organisation influe sur le Projet ? Notre étude identifie des enjeux organisationnels et managériaux. Deux grands problèmes sont alors mis au jour : celle de la non-décision et celle des compétences des dirigeants bénévoles, deux facteurs intrinsèquement liés qui représentent des freins ou des leviers potentiels pour renouveler le Projet et le mettre en œuvre.

Mots clés : Projet, renouvellement, complexité, association, stratégie, compétences.

### **Organizational and managerial issues of the Project**

Abstract: This thesis studies the Associative Project of a federation of associations, a case chosen for its exceptional character. The analysis mobilizes two qualitative methods of analysis: the case study and the historical study. We answer three main questions:

What is the associative project, how to define it? The managerial literature does not study the project from the point of view of its renewal, but defines the project as historically and temporally bounded. However, for the actors, this question is eminently current. A theoretical framework to study the renewal of the project is then proposed, and defines it as being multidimensional and obsolescent.

How is it formalized? We bring to light the existence of an intelligibility process that recreates the sense of the past and present collective action necessary to project the renewed Project.

How does the organization affect the project? Our study identifies organizational and managerial issues. Two major issues are then uncovered: Non-decision and the skills of volunteer leaders, two intrinsically linked factors that represent obstacles or potential levers to renew the Project and implement it.

Keywords: Project, renewal, complexity, non-profit sector, strategy, skills.



**Laboratoire d'Économie d'Orléans**  
FRE2014  
Faculté de Droit d'Économie et de Gestion  
Rue de Blois - BP 26739  
45067 ORLÉANS Cedex 2

