

**AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ**  
**Faculté d'Économie et de Gestion**

**Master 2 RH ESS**

**Sens et ESS : le cas de France Active Provence-Alpes-Côte-d'Azur.**

Mémoire présenté et soutenu par :

Andréa De Jesus

Directeur de mémoire :

Julien Maisonnasse, Maître de Conférences en Sciences de Gestion

Date : Septembre 2023



**AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ**  
**Faculté d'Économie et de Gestion**

**Master 2 RH ESS**

**Sens et ESS : le cas de France Active Provence-Alpes-Côte-d'Azur.**

Mémoire présenté et soutenu par :  
Andréa De Jesus

Directeur de mémoire :  
Julien Maisonnasse, Maître de Conférences en Sciences de Gestion

Date : Septembre 2023

Les opinions exprimées dans ce mémoire sont celles de l'auteur et ne sauraient en aucun cas engager le directeur de mémoire ou l'Université d'Aix-Marseille.

## Remerciements

Ce mémoire n'aurait pas pu voir le jour sans le soutien de multiples personnes.

Je remercie particulièrement Laura Charpentier, mes collègues de bureau Vincent Siméon, Cyril Hoccry-Lescarmure, Sandie Lachouette, Anne-Laure Pau et l'ensemble de l'équipe de France Active PACA. Merci pour votre accompagnement tout au long de la rédaction de ce mémoire, pour le temps que vous avez consacré à partager mes réflexions, soulever des questionnements et m'éclairer, autour du repas de la pause déjeuner, d'entretiens, à la machine à café voire même autour d'un verre.

Dans la continuité, je remercie chaleureusement toutes les personnes qui ont accepté de m'accorder un entretien, pour la qualité de nos échanges et leur disponibilité.

Un grand merci à Julien Maisonnasse, mon directeur de mémoire, qui m'a guidée et orientée dans ce projet en étant toujours à l'écoute de mes peurs et interrogations. Je retiendrai tes analogies aussi éclairantes que rassurantes.

J'adresse également des remerciements tout particuliers à Nadine Richez-Battesti et Francesca Petrella, pour tout ce que vous avez su inspirer au cours de cette année universitaire riche en remises en question et ouverture vers un monde plus solidaire. Je ne peux évidemment oublier mes collègues de promotion, et plus particulièrement Hafida et Alexandra, parce que cela fait du bien aussi, de savoir que l'on n'est pas seul-e dans les phases les plus difficiles.

Pour finir, je remercie plus personnellement mes proches : ma famille, mes parents et ma sœur, ainsi que mes ami·es qui ont été de véritables piliers sur lesquels j'ai pu compter dans les moments d'anxiété et de doute. Merci d'avoir su me soutenir ou parfois juste d'avoir évité la fâcheuse question "*Alors ce mémoire, il en est où ?*". Et puis toi, Jean-Paul, pour l'énergie, le soutien, les coups de boost, les encouragements, les rires et les moments de détente, et même simplement ta présence. Autant de moments si précieux dans un périple qui peut parfois sembler si long. Merci. Grâce à leur soutien inébranlable, ils m'ont permis de mener à bien ce mémoire, marquant ainsi mon passage vers de nouveaux horizons.

# Sommaire

Introduction.....	1
I. Revue de littérature.....	5
1. Association institutionnalisée, de quoi parle-t-on ?.....	5
2. La question du sens.....	10
II. Méthodologie.....	23
1. Procédure de collecte des données.....	23
2. L'analyse processuelle pour appréhender les dynamiques d'évolution du sens.....	25
III. Etude de cas : France Active PACA.....	28
1. Naissance de France Active : des valeurs au cœur du projet.....	28
2. Evolution de France Active PACA : un environnement en mouvement.....	38
IV. Résultats analyse du réseau de France Active PACA.....	47
1. Une diversité d'actants : des mondes qui se croisent et s'entrechoquent.....	47
2. La gestion du sens au sein du réseau sociotechnique.....	53
Conclusion.....	60
Bibliographie.....	62
Table des matières.....	64
Table des figures.....	65
Annexes.....	66

## Glossaire

**ESS** Economie sociale et solidaire

**OESS** Organisations de l'ESS

**AT** Association territoriale

**AN** Association nationale

**CDC** Caisse des dépôts et Consignations

**SIAE** Structures de l'insertion par l'activité économique

**FA PACA** France Active Provence-Alpes-Côte-d'Azur

**DLA** Dispositif Local d'Accompagnement

**NPM** *New Public Management* (Nouveau management public)

**AAP** Appel à projets

**TAR** Théorie de l'acteur réseau

## Avant propos

Ce présent mémoire est le fruit de neuf mois d'alternance au sein de France Active PACA. C'est en janvier 2023 que je rejoins l'association en tant que chargée d'appui aux structures de l'ESS, dans le pôle Accompagnement (l'un des trois pôles de l'association). Alors habituée, au travers de mes expériences passées, à des salarié·es d'association plutôt engagé·es voire militant·es (image renforcée par les représentations que je me fais du milieu associatif), la réalité au sein de France Active PACA m'interroge.

Après quelques mois d'observation et de rencontre avec mes collègues, la variété des profils m'interpelle du fait de leurs différentes motivations, visions de l'associatif : plusieurs viennent du secteur privé lucratif, d'autres du milieu associatif... Des tensions semblent naître au sein de l'équipe, chamboulée par un fort turn-over qui prend ses racines depuis quelques années déjà. Ainsi, face à ces questionnements, je décide de me pencher sur la construction collective de sens qui pour moi était comme une "évidence" pour des structures de l'économie sociale et solidaire. Le sens étant, à mes yeux, au cœur du projet associatif.

Il est important de souligner ces faits puisque, d'une part, en immersion complète depuis plusieurs mois, mon propos se place parmi les salarié·es de l'association. Il n'est pas neutre et ne constitue pas la voix d'une tierce partie. J'ai également pu traverser les questionnements soulevés au fil de ce mémoire en tant que salariée. J'ai pu vivre, en interne, les changements analysés. De plus, il me semble important de rappeler que les changements organisationnels évoqués dans ce mémoire sont des faits en cours et ne peuvent encore à ce jour avoir de recul significatif.

D'autre part, mon inconscient collectif et l'image que je me fais de l'associatif ont certainement joué un rôle dans la fabrication de ma pensée et du cheminement qui m'a mené vers le travail réalisé dans ce mémoire.

Toutefois, la place de mon propos rappelée, je tâche, tout au long de ce mémoire d'objectiver mon propos à l'aide non seulement de grilles de lecture mais également d'entretiens.

## Introduction

L'économie sociale et solidaire (ESS) est marquée par son hétérogénéité : qu'il s'agisse de la variété de ses statuts, de ses secteurs, de sa taille ou de son niveau de professionnalisation ; il existe des définitions plurielles des structures qui la composent. De par son imbrication en marge du secteur privé lucratif et du secteur public, ou comme l'explique Desroche, à la mitoyenneté des secteurs public, privé, communautaire et syndical, les organisations de l'ESS (OESS) se distinguent des structures de l'économie dite classique qui ont pour but premier, au regard des économistes, la maximisation des profits. Ce rappel fait écho aux propos de Desroche qui rappelait que *“l'économie sociale est une utopie dans le sens où elle constitue un projet imaginaire de société alternative”*.

Bien qu'elle soit souvent qualifiée pour ce qu'elle n'est pas (non lucrative, non marchande...) et outre son côté alternatif, l'économie sociale et solidaire peut être qualifiée par des valeurs qui lui sont propres. Elle sert un intérêt social. En effet, l'ESS repose sur trois piliers que sont la solidarité, la non lucrativité et la démocratie. Chacun de ces piliers est interrogé au regard de l'idée de la « neutralité » des statuts, des activités qu'elle mène et des principes qu'elle porte. Ces principes et valeurs qui caractérisent les OESS sont d'ailleurs exposés dans la charte de l'économie sociale rédigée en 1980.

Au vu de ses principes et valeurs, de l'utilité sociale portée par les OESS et du principe de primauté de l'homme véhiculé, l'on pourrait facilement croire que ces structures sont naturellement porteuses de sens, qui s'inscrit lui-même au cœur de leur projet social. Dans l'inconscient collectif, la motivation et les engagements des salarié·es ne sont pas remis en question et trouvent même explication au travers de la théorie de l'offre expliquant les raisons d'être des OESS. L'image portée sur les salarié·es des OESS diffèrent largement des salarié·es d'entreprises privées lucratives : *“[...] dans ce secteur, on attend des travailleurs qu'ils soient non seulement impliqués envers la mission de l'organisation (mission qui est par ailleurs une mission sociale) mais aussi envers les valeurs de base du fonctionnement interne de celle-ci (processus démocratique de décision, but non lucratif, etc.)”* (Davister, 2006, p.28). Dans cette même optique, Meyer et Ohana vont également jusqu'à dire que *“Les salariés des entreprises sociales seront d'emblée considérés comme des « personnes » avant d'être traités comme des travailleurs. Ils ne se seront pas embauchés sur la seule base de leurs compétences techniques mais également sur l'adhésion à des valeurs et à un projet*

*collectif.*” (Meyer & Ohana, 2010, p.11). Si l’on s’en tient à cette représentation, “*le fait de poursuivre une finalité sociale commune permettrait donc à l’organisation de fonctionner au-delà de la diversité des trajectoires personnelles et des attentes de ses travailleurs.*” (Davister, 2006, p.14). Pourtant, il semblerait incomplet de s’arrêter à ces représentations : bien que les valeurs humaines portent les OESS, la question du sens ne trouve pas de réponse évidente. Comme le démontrent Christophe Everaere (2011) ou Catherine Davister (2006), les caractéristiques intrinsèques de ces structures montrent que les valeurs humaines sont au centre du travail des OESS, “*Globalement, les valeurs exprimées, à l’exception des deux dernières citations qui évoquent davantage des préoccupations d’efficacité ou de performance économique classiques, cadrent donc bien avec la place privilégiée accordée à « l’humain » (qu’il soit client ou salarié) dans la finalité et le fonctionnement des structures qui en font partie.*” (Everaere, 2011, p.15). Toutefois, ces caractéristiques ne questionnent pas la place du sens au sein des OESS et si l’utilité sociale permet de maintenir ce sens.

La question du sens au sein des associations peut vite se lier à différentes thématiques, qu’il s’agisse de gestion des ressources humaines ou encore de cohésion de groupe. Ces thématiques revêtent toutes deux des caractéristiques spécifiques lorsqu’elles sont appliquées aux OESS. Cependant, l’analyse de la question du sens tient une place à elle seule et se veut d’être réfléchi notamment dans un contexte où les associations subissent un tournant politique avec le *New Public Management*, une demande de professionnalisation accrue, la baisse des subventions publiques, etc. La compétition entre les associations, voire la concurrence avec les autres acteur·rices du secteur privé lucratif, pousse les associations à s’adapter à cet environnement mouvant et a introduit des changements structurels dans le mode de gestion et d’administration des structures de l’ESS. Ces dernières décennies ont induit un glissement vers des normes de fonctionnement et d’évaluation issues du modèle économique dominant, le secteur du privé lucratif avec ses règles de marché calquées sur l’offre et la demande, et orientées vers la recherche de compétitivité. Ces normes impactent de plus en plus les structures de l’économie sociale et solidaire. Celles-ci sont désormais soumises aux règles dictées par les financeurs et par l’ouverture des marchés à tout type d’acteur économique.

Ainsi, le temps de travail des salarié·es associatifs se voit de plus en plus occupé par des aspects gestionnaires, qui peuvent prendre le pas sur les valeurs et le sens portés par l’organisation dans laquelle ils travaillent. En effet, pour la majorité des structures de l’ESS,

elles sont créées en réponse à un besoin social, par un militantisme ou un engagement fort, portées par des valeurs, une histoire, et des acteur·rices engagé·es. Ce qu'on appelle plus communément « le sens », et qui est à l'origine des actions de la structure. Or, dans un tel contexte de « gestionnarisation » et compétitivité, les dirigeant·rs, les équipes salariées comme bénévoles, se retrouvent face à un paradoxe : être rentable et efficient tout en conservant le sens de leurs actions et l'engagement de leurs membres. Il semble alors compliqué pour les acteur·rices de conjuguer les impératifs gestionnaires tout en permettant de faire vivre le projet, les valeurs et favoriser l'engagement de ses parties prenantes. Or il semble que cela peut générer de fortes tensions en termes d'identité et d'identification, de culture et donc de pratiques professionnelles. Cette double injonction peut amener des « crises de sens » au sein des structures engagées : perte des valeurs, effacement de l'identité, éloignement du projet historique de la structure, au profit de méthodes de gestion issues des normes de l'entreprise lucrative.

Dans ce contexte particulier, il semble primordial de s'interroger sur la place du sens au sein des associations. Ainsi, ce travail de recherche visera à répondre à la question suivante :

*Comment maintenir ou construire du sens collectif au sein d'associations institutionnalisées ?*

Le cas de France Active Provence-Alpes-Côte-d'Azur (FA PACA) ne semble pas être une exception à ces constats. Pour répondre à cette question, nous tâcherons d'analyser le sens au sein de cette association qui, au-delà des caractéristiques contextuelles précédemment citées, doit faire face à d'autres particularités : notamment celle d'être institutionnalisée. En d'autres termes, nous pouvons comprendre l'institutionnalisation comme un processus de formalisation et de reconnaissance de l'association. Il s'agit de *“ce balancement entre l'instituant et l'institué ou bien ce rapport étroit et contradictoire avec la loi qu'entretiennent fréquemment les formes sociales dans leur ensemble. C'est aussi la description de l'accès d'un mouvement social au titre d'institution au travers d'une reconnaissance dans l'opinion qui ne s'appuie pas exclusivement sur des pratiques légales.”* (Bellegarde, 2003, p.96)

Dans un premier temps, nous présenterons la grille théorique qui servira de support à l'analyse de l'objet de recherche de ce présent mémoire. Nous exposerons alors la revue de littérature autour, dans un premier temps, de l'institutionnalisation des associations puis du sens et de la construction du sens sous l'approche de la sociologie de la traduction de Callon

et Latour et de la fabrique de sens de Rousseau (I). Une fois cette grille de lecture posée, nous nous pencherons sur la méthodologie utilisée au fil de cette recherche (II). Puis, fort-es des apports des deux parties précédentes, nous reviendrons sur la partie terrain afin de contextualiser nos propos (III) avant de présenter, dans une quatrième et dernière partie, les résultats (IV). Nous terminerons par une conclusion et une réflexion sur les limites de ce travail de recherche.

## I. Revue de littérature

Au fil de cette première partie, nous présentons une revue de littérature dans l'objectif de développer les théories mobilisées et la problématique de sens collectif rencontrées par les OESS, et plus particulièrement les associations institutionnalisées. Nous examinons la question du sens individuel et collectif des OESS et mêlons cette question avec la théorie de la sociologie de la traduction.

### 1. Association institutionnalisée, de quoi parle-t-on ?

Afin de mieux appréhender notre cas d'étude et pour mieux comprendre la littérature mobilisée en second temps, nous commençons par revenir sur la définition de ce que l'on entend par institutionnalisation, son contexte de développement et comment ce processus a pu impacter le militantisme des associations.

#### a. L'émergence de l'institutionnalisation

La reconnaissance de l'ESS au travers des différentes réglementations, et plus récemment à son apogée avec la loi de 2014 instituant l'ESS, a permis de légitimer les actions et l'essence même des OESS. Les OESS ont ainsi trouvé une place au fil de ces différentes étapes qui ont mené le secteur à se codifier, à devenir institutionnalisé. Selon Larousse, institutionnaliser revient à *“donner à quelque chose le caractère d'une institution, le transformer en une institution.”* La notion de transformation n'est ici pas neutre et particulièrement intéressante dans l'appréhension du sujet. Nous reviendrons donc sur cette transformation prochainement.

Comme le soulignent Bourbousson, Maisonnasse et Richez-Battesti (2022, p.69), *“Depuis le début des années 1980, un mouvement d'institutionnalisation sans précédent contribue à légitimer le champ de l'Économie sociale et solidaire (ESS). Son point d'orgue est la loi du 31 juillet 2014 qui définit le périmètre de l'ESS et ses principales caractéristiques organisationnelles. Cette légitimation est souvent saluée pour la visibilité qu'elle octroie au secteur et pour sa reconnaissance en tant qu'alternative aux modes dominants de production, de consommation et de circulation des marchandises, des services, des capitaux et de la monnaie.”*

Ce processus d'institutionnalisation est également à mettre en parallèle avec d'autres transformations institutionnelles telles que le New Public Management (NPM) ou Nouveau management public qui voit son origine dans les idées néo-libérales des années 1970. Comme le définissent Matyjasik et Guenounle (2019), le NPM *“renvoie à la volonté et à l'action de transposer les outils, modes de gestion et d'organisation du secteur privé vers le secteur public.”*

S'inscrivant en réaction à une administration publique critiquée pour sa bureaucratie pernicieuse, le NMP s'est matérialisé au sein d'une période caractérisée par des crises économiques, politiques et sociales.

Cette époque a également vu l'érosion de la crise de l'État providence : triple crise liée au financement, à sa légitimité et à son efficacité. Dans ce contexte, les réformes du NMP ont cherché à introduire au sein des institutions publiques des méthodes de gestion issues du secteur privé. Cette démarche visait à renforcer l'efficacité des politiques publiques, tout en balayant les mécanismes qui avaient engendré une bureaucratisation inextricable.

Ces transformations ont impacté les OESS et pour cause : parmi les principes du NPM, certains sont venus directement les toucher. L'on retient par exemple la gestion par les résultats qui se concrétise par le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats afin de stimuler l'innovation ou bien l'orientation vers le marché ou encore le paradigme des 3 E (économie, efficacité et efficience) : les euros investis par l'Etat doivent rapporter à l'Etat. Ce NPM représente donc l'une des causes qui ont poussé à la gestionnarisation des OESS et une fragilisation de leur modèle. Richez-Battesti & Maisonnasse (2023) soulignent d'ailleurs les effets néfastes du NPM : *“Depuis les années 1980, le nouveau management public façonne la transformation des politiques publiques et des modalités de production de l'intérêt général. Il s'appuie sur le développement de partenariats public/privé, caractérisant un mouvement de délégation de l'action publique auprès d'associations (Prouteau et Tchernonog, 2017) et d'acteurs privés, lucratifs et non lucratifs, mis en concurrence entre eux et les uns avec les autres.”*

Concrètement, ce NPM se traduit par exemple par la baisse des subventions de fonctionnement pour les associations vers une logique de financements par projets ou une logique de marché publique poussant les associations dans une “course à l'échalote” pour répondre aux différents appels à projets (AAP) qui influencent de fait leur projet, ces outils n'étant pas neutres comme le rappelle la littérature.

Certains outils peuvent également être mis au service de ce NPM. A titre d'exemple, le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) a largement été présenté par la littérature comme un des outils phares de cette politique publique.

L'émergence et l'enracinement de ces diverses transformations institutionnelles ont incontestablement exercé une influence profonde sur les associations. Au fur et à mesure de leur propre processus d'institutionnalisation, ces OESS peuvent se retrouver confrontées à des remises en question fondamentales de leur raison d'être et du sens qui les habite.

#### b. Associations : entre militantisme et isomorphisme institutionnel

Les associations ont subi, depuis plusieurs décennies, des transformations majeures : évoluant dans des contextes sociaux et politiques en pleine mutation comme précédemment démontré, elles ont fait preuve d'une grande adaptation pour survivre et poursuivre leurs actions sur les territoires. Nombre des transformations auxquelles elles ont dû faire face est une des conséquences de leur institutionnalisation, mais qu'en est-il réellement ?

Si d'un côté, ce processus est perçu comme une avancée positive pour les associations qui bénéficient d'une reconnaissance publique croissante de leur rôle et de leurs actions ; cette institutionnalisation a pour conséquence une professionnalisation accrue des associations qui se retrouve notamment à travers l'augmentation du salariat associatif.

Puisque les associations n'ont pas de finalité lucrative, leur finalité est bien souvent sociale. Le cœur des associations repose alors sur leur projet associatif qui répond à une utilité sociale ou un intérêt général. Toutefois, ces processus de professionnalisation viennent défier ce que Bellegarde (2003) nomme la "*prophétie initiale*" ou ce que Rousseau (2007) appelle le "*mythe*" (en lien avec le triptyque rite-mythe-tribu de Durkheim, sur lequel nous reviendrons plus tard). Les deux termes se rejoignent grandement : si Bellegarde (2003, p.98) définit la prophétie comme "*cette part de rêve dont les hommes ont besoin ; elle s'inscrit dans des rapports de force, des intérêts, des échecs ou des victoires oubliées dans l'histoire des sociétés comme dans l'histoire des individus.*", Rousseau (2007, p.57) voit le mythe comme "*acceptable parce qu'il renvoie au conte, à l'histoire sans fin et au projet forcément inaccessible – mais dont on peut se rapprocher – de l'organisation militante. Il est le point de mire d'une aventure à vivre sur le plan personnel comme sur le plan collectif.*" Mais si ce

mythe ou cette prophétie ne tiennent qu'à un fil puisque partie d'un rêve avec une fin non atteignable, ils peuvent se fragiliser au contact de nouvelles normes imposées ou de codes à respecter.

Ces facteurs externes relèvent bien souvent d'instruments imposés aux OESS, d'outils de gestion qui viennent tout droit du secteur privé lucratif et viennent exercer un pouvoir sur les projets, on parle alors d'instrumentation définie par Bourbousson, et al. (2022, p.72) comme *“relative au recours exponentiel aux instruments qui produisent des effets propres”*. Ces effets propres sont loin d'être dans la culture associative comme le souligne également (Bellegarde, 2003, p.98) *“L'obligation des associations de tenir une gestion de leurs fonds est une forme de bureaucratisation obligatoire que l'administration fiscale veille à faire appliquer. L'équivalence avec l'économie de marché impose aux associations des méthodes de contrôle qui ne sont pas dans leur histoire, mais qui leur permettent de communiquer avec les administrations ou avec les partenaires dont elles ont besoin pour vivre. La mise en équivalence avec les systèmes de gestion de l'économie de marché est une perte d'identité évidente pour une structure sociale dont la contrainte idéologique de but non lucratif est un des fondements.”*

Ce recours aux outils de gestion par cause de pressions concurrentielles constitue un enjeu important pour les OESS comme le rappellent Codello-Guijarro & Béji-Bécheur (2015, p.104) qui nous mène au concept d'isomorphisme institutionnel développé par DiMaggio et Powell (1983).

Ce concept décrit la tendance des organisations à adopter des pratiques et des cultures similaires en raison de pressions institutionnelles. Selon ce cadre théorique, les organisations cherchent à obtenir la légitimité et à minimiser les risques en imitant les modèles prédominants dans leur environnement. Di Maggio et Powell mettent en exergue l'influence des forces sociales et institutionnelles sur les organisations qui appartiennent à une même “aire” de la vie institutionnelle. Ils distinguent trois types d'isomorphisme :

- **L'isomorphisme normatif** qui se réfère à la professionnalisation des membres de l'organisation par le biais de la standardisation des parcours éducatifs et des réseaux professionnels, ainsi que par la structuration d'un domaine organisationnel.
- **L'isomorphisme mimétique** qui survient dans des contextes où l'incertitude et la rationalité limitée sont présentes. Dans ces situations, les organisations ont tendance à s'imiter les unes aux autres afin de gagner en légitimité.

- **L'isomorphisme coercitif** qui se manifeste, lui, à travers les pressions exercées par diverses sources, notamment l'État via les financements publics, les attentes culturelles de la société ou d'autres organisations. Ces pressions peuvent imposer des comportements spécifiques, encourageant l'adoption de normes communes (professionnalisation des membres, standardisation).

Ainsi, par la codification de l'ESS et la "*colonisation de l'économie par les outils de gestion*" (Bourbousson et al., 2022), les OESS sont victimes d'un isomorphisme institutionnel pouvant nuire à leur projet associatif. L'institutionnalisation de l'ESS peut ainsi pousser à une banalisation du secteur et une dilution de ses valeurs. Bourbousson et al. (2022) et d'autres auteur·es issus du courant de la sociologie critique ont démontré que l'introduction d'outils de gestion peut pousser à une "gestionnïte" pour les OESS. Au-delà de l'effet de surcharge que peut provoquer cette "nouvelle maladie" touchant les OESS –notamment à travers de cette quête de financements publics qui pousse les OESS dans une course aux appels à projet– les auteur·es mettent également en avant la subjectivité de ces instruments, porteurs de normes, de valeurs, d'une vision de performance. Le regard et l'analyse de Lascoumes et Le Galès sur les instruments d'action publique viennent également appuyer ces propos. Ils proposent la définition suivante : "*un instrument d'action publique constitue un dispositif à la fois technique et social qui organise des rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonction des représentations et des significations dont il est porteur.*" (2004, p.13).

Les effets secondaires de ces instruments résident dans l'adoption, par les OESS, des points de vue des concepteurs de ces outils poussant à une gestionnarisation. L'instrumentation va donc de pair avec l'instrumentalisation qui "*renvoie à la stratégie et/ou à l'intention publique d'instrumentaliser les acteurs de l'ESS en vue de les « gestionnariser ».*" (Bourbousson, et al., 2022, p.72).

Concilier l'esprit militant et les normes gestionnaires relèvent alors d'un véritable challenge pour les associations comme le démontre Rousseau (2007, p.47) "*Cette transformation provoque une véritable crise de sens par le renversement du projet associatif qui affirmait la primauté du lien social sur l'activité économique : l'activité tangible qui est pratiquée s'inscrit alors dans un processus d'industrialisation de services qui semble prendre le pas sur le projet social initial.*" Ce constat est également partagé par Bellegarde (2003, p.98) pour qui institutionnalisation rime avec échec de la prophétie initiale, "*dans lequel le*

*message originel que portent les forces sociales est nié par l'intégration dans un système de formes sociales déjà habité par des prophéties perdues."*

En résumé, cette section a exploré l'institutionnalisation des associations, en se concentrant sur l'évolution de l'ESS et son encadrement réglementaire. Parallèlement, des transformations institutionnelles telles que le NMP ont contribué à façonner le paysage associatif. L'institutionnalisation a engendré des changements profonds au sein des OESS, conduisant à des questions de professionnalisation et à une injonction de normes gestionnaires. Le concept d'isomorphisme institutionnel de DiMaggio et Powell (1983) a mis en lumière les pressions normatives, mimétiques et coercitives qui ont façonné les OESS et qui ont créé des défis, notamment celui de maintenir un équilibre entre les missions militantes et les impératifs de gestion. Ces transformations mettent en évidence les enjeux complexes auxquels les associations sont confrontées lors de leur processus d'institutionnalisation.

## 2. La question du sens

Si la première partie nous a permis d'identifier les tensions entre dimension gestionnaire et dimension militante, nous nous penchons ici particulièrement sur la question du sens, entre sens individuel et sens collectif, avant d'analyser la littérature en lien avec la gestion du sens.

### a. Sens individuel et sens collectif : comment se comprendre ?

Nous avons d'ores et déjà vu que les associations naissent d'une action militante et se construisent autour de leur projet associatif (Maisonasse et al., 2019). Au travers de leurs actions, elles produisent des services chargés en sens comme le souligne Rousseau (2007, p.48) : *"Donc, ces initiatives associatives font sens autour d'un projet qui vise simultanément l'obtention d'un surplus identitaire individuel et collectif pour les parties prenantes et un impact sur la vie sociale tout en produisant de multiples services aux personnes."* En d'autres termes, c'est l'action militante qui produit le sens (Rousseau, 2007 ; Maisonasse, Petrella, Richez-Battesti, 2019). Ici, nous cherchons à mieux saisir l'origine du sens.

Le sens repose sur une partie tangible et une partie inatteignable, qui permet aux individus à la fois de pouvoir s'accrocher à une réalité tout en ayant un idéal, un imaginaire

rêvé. C'est ce que Rousseau (2007) nomme le mythe que nous avons explicité précédemment.

Pour Karl Weick (1995), le sens est également une construction mais il insiste sur le fait que cette construction émerge de l'interaction entre les individus et leur environnement. Il ne s'agit pas d'une réalité objective, mais plutôt d'une interprétation subjective qui permet aux individus de donner du sens aux événements, aux informations et aux situations qu'ils rencontrent. Il s'agit là d'un processus continu qui évolue dans le temps : avec premièrement une action, qui découle sur une activité cognitive qui donnera du sens à cette action. Weick retient alors le concept de construction de sens ou *sensemaking*. Selon sa théorie, les individus passent par un processus de création de sens en trois étapes principales : l'identification des indices, la mise en forme rétrospective de ces indices pour créer un récit cohérent et enfin, la rétention et la transmission du sens construit. Comme il l'indique, *"The basic idea of sensemaking is that reality is an ongoing accomplishment that emerges from efforts to create order and make retrospective sense of what occurs."*(Weick, 1993, p.635)

Pour lui, le processus de construction du sens est influencé par la propre socialisation des individus. Il existerait donc des sens distincts et propres à chaque personne. Ainsi, cela explique pourquoi certains groupes ne parviennent pas à se comprendre, puisque le sens que chacun-e donne aux événements, aux histoires, etc, n'est pas le même. Weick et Sutcliffe prennent notamment l'exemple des managers et des employé-es : *"Furthermore, what is plausible for one group, such as managers, often proves implausible for another group, such as employees. In an important study of culture change, Mills (2003, pp. 169-173) found that stories tend to be seen as plausible when they tap into an ongoing sense of current climate, are consistent with other data, facilitate ongoing projects, reduce equivocality, provide an aura of accuracy."* (Weick & Sutcliffe, 2005, p.415). Il semble alors évident que la communication entre les individus se complique s'ils ne mettent pas le même sens derrière les actions.

Cette notion de subjectivité fait également écho aux recherches de Callon & Latour (1991, p.8) qui soulignent que *"La nature ne parle pas d'elle-même ; les faits scientifiques sont construits. Voilà deux manières de poser le même constat : entre la « réalité » et le discours tenu sur elle, se situe un ensemble d'opérations qui introduisent une équivalence et qui permettent aux scientifiques de parler au nom de la nature, en traduisant les résultats qu'ils obtiennent dans leurs laboratoires."* La réalité n'est donc qu'une traduction de la propre subjectivité des individus. Les individus ayant du mal à communiquer entre eux,

passent par des processus de traduction. Callon et Latour démontrent que la traduction est « *une relation symbolique qui transforme un énoncé problématique particulier dans le langage d'un autre énoncé particulier* » (Callon, 1974-1975, p.19). « *Elle lie des énoncés et des enjeux à priori incommensurables* » (Callon et Latour, 1991, p. 32). *La traduction est une opération permettant « d'établir un lien intelligible entre des activités hétérogènes »* (Callon, in Latour (éd.), 1992, p. 65).”(Collin et al., 2016, p.164).

Partant de ce constat, il semble donc intéressant de se questionner sur l'existence possible, ou non, de création de sens collectif. Si les individus façonnent eux-mêmes leur propre sens, comment peuvent-ils construire du sens collectif ? Weick et Sutcliffe (2003, p.418) posent un regard singulier sur la question : “*The rhetoric of "shared understanding", "common sense", and "consensus," is commonplace in discussions of organized sensemaking. However, the haunting questions remain: Are shared beliefs a necessary condition for organized action (Lant 2002, p. 355), and is the construct of collective belief theoretically meaningful (Porac et al. 2002, p. 593)?*” Ainsi, ces questionnements nous poussent à nous demander si la recherche de sens collectif est une fin en soi et/ou si elle est nécessaire pour le bien d'une organisation voire plus largement pour la compréhension de groupes d'individus. Si elle l'est, comment créer ce sens collectif ?

Essayer d'influencer le sens de l'autre pourrait être une réponse à ces questionnements. Pour Weick et Sutcliff (2005, p.418), “*façonner les cœurs et les esprits*” revient à influencer au moins sept dimensions de la création de sens :

- les relations sociales qui sont encouragées et découragées : en effet, les interactions sociales peuvent influencer la manière dont les individus créent du sens, notamment en renforçant certaines croyances ou en défiant les autres ;
- les identités qui sont valorisées ou dépréciées : pour Weick, les identités jouent un rôle crucial dans la manière dont les individus se perçoivent et perçoivent les autres. Ces dernières contribuent alors à la construction du sens ;
- les significations rétrospectives qui sont acceptées ou discréditées : il s'agit là pour les auteurs, des interprétations et des significations attribuées aux événements passés. Ainsi, il s'agit d'influencer les interprétations qui sont acceptées comme valides et/ou les interprétations qui sont remises en question ou discréditées ;
- les indices qui sont mis en évidence ou supprimés : ils suggèrent d'influencer les indices mis en avant ou supprimés dans le processus de création de sens. Quels

éléments sont considérés comme pertinents et importants, et lesquels sont ignorés ou écartés ?

- la mise à jour qui est encouragée ou découragée : notamment en lien avec les adaptations de changements de contexte ou de nouvelles informations ;
- la norme de précision ou de plausibilité à laquelle les conjectures sont soumises : en rapport au degré d'exigence en termes de précision ou de plausibilité pour les interprétations. Les individus peuvent être encouragés à se justifier sur la base d'explications solides ou se contenter de spéculations ;
- l'approbation de l'action proactive ou réactive en tant que mode d'adaptation préféré : ils font ici référence à l'attitude envers les actions entreprises en réponse aux événements.

Si cela s'applique pour les individus, le problème se pose également dans les organisations. Nous utiliserons ici la théorie de l'acteur réseau (TAR) de Callon et Latour, autrement appelée sociologie de la traduction, pour mieux saisir comment les individus réussissent, ou non, à faire sens commun. Pour Callon et Latour, les acteur·rices agissent et sont réunies dans un réseau. Les auteurs définissent les acteur·rices comme « *n'importe quel élément qui cherche à courber l'espace autour de lui, à rendre d'autres éléments dépendants de lui, à traduire les volontés dans le langage de la sienne propre* » (p. 20). Pour eux, et ce qui fait la particularité de leur théorie, les acteur·rices ne se résument pas aux humains vivants mais bien à tout ce qui a une capacité d'agir, d'influencer une action. On distingue alors les acteur·rices humain·es et non-humains, aussi appelés actants. Autrement dit et comme l'expliquent Collin et al. (2016, p.162), pour Callon et Latour « *Le réseau est le produit des chaînes de traduction entre acteurs humains et non humains (que les auteurs nomment actants).* » Comme nous l'avons vu précédemment, pour les auteurs, l'identité d'un·e acteur·rice ne vient pas de caractéristiques qui lui sont propres, mais plutôt de la toile de relations qu'il tisse avec autrui, et qui, en retour, subissent des changements par son intermédiaire. C'est donc cette transformation qui sera nommée "traduction" par la TAR : c'est « *[...] un mouvement dont l'intelligence est capitale [...] qui lie des énoncés et des enjeux a priori incommensurables et sans communes mesures. Cette chaîne de traduction se construit dans la controverse : elle est le produit d'une histoire qui en forme le contenu, elle est, pour reprendre la terminologie suggestive des économistes, « dépendante de la trajectoire » (path dependent).* » (Callon & Latour, 1991, pp.32-33). En d'autres termes, la traduction transforme un énoncé d'un langage à un autre pour le rendre compréhensible à un

tiers, elle forme une sorte de socle (provisoire ou renouvelé) sur lequel le réseau se constitue. Il est ainsi important de souligner qu'il s'agit là d'un processus et que cette traduction ne peut être figée à un instant T puisqu'elle est le fruit d'une histoire. La notion de réseau permet de rendre compte de la formation du collectif par enchaînement d'interactions locales sans recours à un·e acteur·rice ou à une règle surplombant. Il s'agit d'une inscription dans des engagements mutuels dans un environnement incertain en stabilisant l'engagement dans des dispositifs permettant la critique. Les évolutions du réseau se retrouvent dans les controverses qui permettent de donner du sens aux transformations vécues : *“Le processus de traduction se structure à travers les controverses qui le parcourent. Une controverse représente « toutes manifestations par lesquelles est remise en cause, discutée, négociée ou bafouée, la représentativité des porte-paroles » (Callon, 1986). Ainsi, elle donne lieu à des discussions au sein desquelles des idées divergentes vont être exposées et s'entrechoquer. Elles impliquent une transformation des discours et l'émergence de compromis (Callon, Latour, 1991). De fait, les controverses donnent lieu au déplacement des énoncés et par conséquent au déplacement des actants eux-mêmes. Elles représentent dès lors des espaces de négociation entre les différents actants en présence, par l'intermédiaire des porte-paroles.”* (Maisonasse, 2014, p.76).

Des dynamiques collectives sont alors en place et évoluent dans le temps. Cette notion est également retrouvée dans les recherches de Toseland, et al. (2004, p.14) *"Because group dynamics are not static over the life of the group, they change as the group develops."*

L'on peut également faire des liens avec les recherches de Csanyi-Virag et al. (2022, p.189) sur le constat qu'un·e acteur·rice est le fruit de son environnement, comme ils le démontrent : *"Bien sûr, l'individu n'est pas un être isolé. Le collectif duquel il choisit de se rapprocher (agentivité collective) peut renforcer son sentiment d'auto-efficacité. Un groupe soudé, en cohésion, qui exprime les mêmes idées, partage les mêmes buts, les mêmes valeurs, s'engage dans un effort commun. Carré (2004) parle d'« interactivité dynamique des facteurs sociaux et des facteurs individuels » (p. 39), dans une approche « intégrée », ni séparatiste ni dualiste.”* Ces dynamiques évoluant dans le temps, il est ainsi nécessaire d'analyser un processus et son histoire et non seulement de le photographier à un instant T. La reconstitution du réseau passe par l'analyse des controverses. Autrement dit, il faut pouvoir comprendre l'historique, le cheminement ou le processus par lequel se font les faits.

Gardant cette spécificité en tête, nous expliquerons dans une deuxième partie (II Méthodologie) comment analyser un processus à travers l'analyse processuelle d'Ariel Mendez.

La TAR s'intéresse également aux caractéristiques des acteur·rices. L'on retrouve entre autres :

- **L'acteur-traducteur** : *“Le traducteur émerge dans une situation problématique, c'est-à-dire dans le cas où un jeu de forces a tendance à créer une tension entre ce qui unit et ce qui sépare. Le traducteur agit par conséquent dans un contexte de tension dialectique. Il contribue à la contextualisation ainsi qu'à la problématisation du réseau. D'ailleurs, comme dans toute situation de changement, la problématisation ne peut avoir lieu que sous l'effet d'un traducteur.”* (Collin et al., 2016, pp.164-165).
- **Les porte-paroles** : *“Pour que le micro-réseau s'élargisse, se rallonge, il faut que les entités qui le composent aient la capacité à faire écho, à diffuser. Les porte-paroles sont donc des représentants dont le traducteur doit s'assurer de la légitimité. Le porte-parole est le représentant des parties prenantes, appelées entités. Toutes les entités du contexte, humaines ou non humaines, sont représentées dans les espaces de négociation à partir desquels le réseau s'élabore (Latour, 1989, p. 109-115). [...] Dans un réseau, tous les acteurs ne peuvent parler en même temps. C'est pourquoi il est important pour certains acteurs de se doter de porte-parole. Est porte-parole celui qui parle pour d'autres qui ne parlent pas. Il fait parler ceux qui sont muets, qu'ils soient humains ou non humains.”* (Collin et al., 2016, p.166).

D'autres acteur·rices existent également tels que des acteur·rices de support, d'opposition, de controverse, des acteur·rices stabilisateur·rices, auxiliaires, invisibles... Les rôles et les catégories peuvent varier en fonction du contexte et de la situation, et les actants peuvent changer de rôle au fil du temps.

En résumé, pour Callon et Latour, l'analyse du réseau est vue comme une base pour analyser les modes de coordination entre les actants (acteur·rices humain·es et non humain·es). Le point de départ est les interactions entre des acteur·rices hétérogènes. Pour eux, le collectif se forme par des enchaînements d'interactions. Il est donc nécessaire de reconstituer le réseau (chaînage) pour comprendre les interactions et agir. Reconstituer le réseau revient alors à chaîner toutes les entités qui participent au problème. C'est ainsi ce chaînage qui nécessite une opération de traduction pour permettre d'établir un lien intelligible entre des activités hétérogènes. La traduction permet un dispositif de construction collective du sens. Toutefois, il est important de souligner que ce n'est pas parce qu'il y a un processus

de traduction qui s'établit qu'il y a du sens collectif. En effet, l'on a pu rendre au silence ceux qui n'étaient pas d'accord par exemple. Ainsi, le réseau socio-technique peut se stabiliser sans pour autant qu'il y ait création de sens.

Si la revue de littérature mobilisée à travers cette partie nous a permis de mieux appréhender le collectif sous la forme de réseau ainsi que les articulations entre sens individuel et sens collectif, une question subsiste : comment créer et maintenir du sens ?

#### b. La création et la gestion du sens

Dans cette seconde partie, nous reprendrons les apports de Weick ainsi que ceux de Rousseau pour analyser les processus de construction du sens. Selon les deux auteurs, le sens ferait également partie d'un processus, et pourrait ainsi se créer ou, à l'inverse, se perdre.

Rousseau (2007) s'est penché sur la gestion du sens au sein d'organisation dite militante. Il démontre qu'au fil du développement d'une organisation et notamment avec son entrée en économie, cette dernière finit par s'adapter aux règles marchandes. En effet et comme nous l'avons vu précédemment, la "*gestionnarisation*" des OESS et l'isomorphisme parfois subi peuvent mettre à mal le sens, le "mythe" ou la "prophétie initiale". En voulant rechercher de la performance économique (répondant à une logique gestionnaire), l'agent associatif peut perdre le sens et s'éloigner de son projet social. Ces facteurs perturbants peuvent donc créer des tensions entre l'esprit militant et les normes gestionnaires.

Toutefois, Rousseau souligne que la finalité des associations est inchangée et que leur production crée du capital social favorisant non seulement un développement individuel et collectif (pour les parties prenantes et la vie sociale au sens large). Il démontre que le but poursuivi par les organisations reste une volonté militante d'agir pour l'intérêt général.

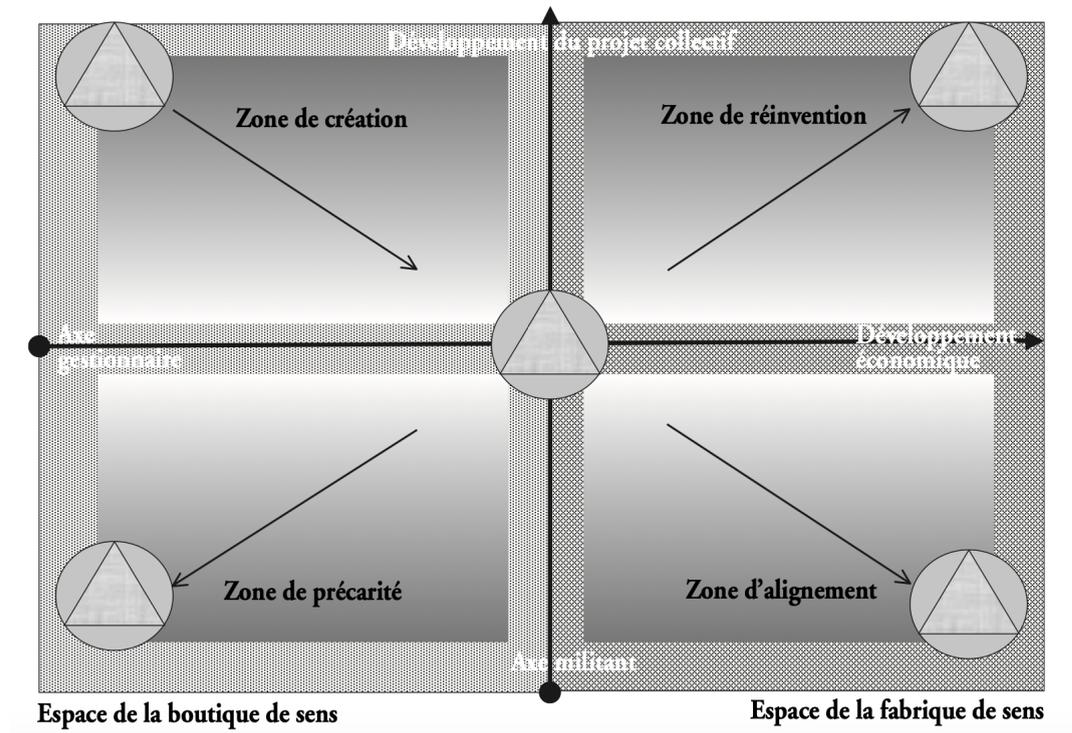
Les activités proposées par l'association créent en premier lieu du sens : "*D'une façon plus générale, les outils ou dispositifs de gestion du sens qui seront inventés ont pour but de mettre au jour les dimensions cachées de la boutique de sens initiale : le sens de son projet qui est révélé par la pratique des activités proposées [...].*" (Rousseau, 2007, p55). Ici, comme Weick le souligne, les actions précèdent les pensées : ce sont les activités (dans un premier temps) qui créent le sens ensuite.

Pour Rousseau, ce sont les effets (*outcomes*) qui sont plus importants que les résultats (*outputs*) dans le sens où l'organisation peut se définir autrement auprès des pouvoirs publics (via les moyens qu'elle met en place pour atteindre son objectif), toutefois, les moyens ne représentent pas son but final. Ainsi, Rousseau soulève la difficulté de la mesure de l'*outcome*, du sens produit, contrairement à la mesure économique de l'*output* plus traditionnelle. C'est ainsi qu'il va étudier des outils qui cherchent à mettre en cohérence projet social et organisation de la production : les outils de gestion du sens.

Selon l'auteur (2007, p.60), la force d'une organisation et l'entretien de son projet militant s'obtiennent par la cohérence des relations entre le mythe, le geste social et le militant. L'idéal-type de l'organisation militante est celle qui parvient à *“mettre les forces économiques sous l'autorité du projet politique”*. En d'autres termes, l'organisation militante pour Rousseau est l'organisation qui arrive à gérer sa dimension militante et sa dimension gestionnaire. Cependant, ce chemin n'est pas sans embûche et les organisations militantes peuvent traverser différentes trajectoires comme le présente la figure 1 ci-dessous. Quatre trajectoires existent selon l'auteur, l'organisation militante va ainsi se déplacer durant son évolution de la boutique de sens où *“les régulations entre acteurs s'effectuent mano a mano selon un modèle artisanal et peu formel et les décisions sont prises sur le lieu de l'action.”* (Rousseau, 2007, p.52) à la fabrique de sens où *“les situations de gestion et de services sont devenues distinctes, c'est-à-dire que le développement de l'organisation tend à faire apparaître un système de décision couplé à la gestion et un système d'exécution couplé à la production des services rendus. La taille de l'organisation impose l'utilisation d'outils de gestion pour organiser la cohérence de l'ensemble du système productif.”* (Rousseau, 2007, p.52).

Il distingue alors cinq zones : *“la zone de création des initiatives en nord-ouest”* ; la *“zone de dilemme au centre”* ; la *“zone de précarité ou de disparition en sud-ouest”* ; la *“zone d'alignement sur la logique marchande en sud-est”* et la *“zone de ré-invention du projet en nord-est”*.

**Figure 1** : Les trajectoires de l'organisation militante selon Rousseau (2007, p.51)

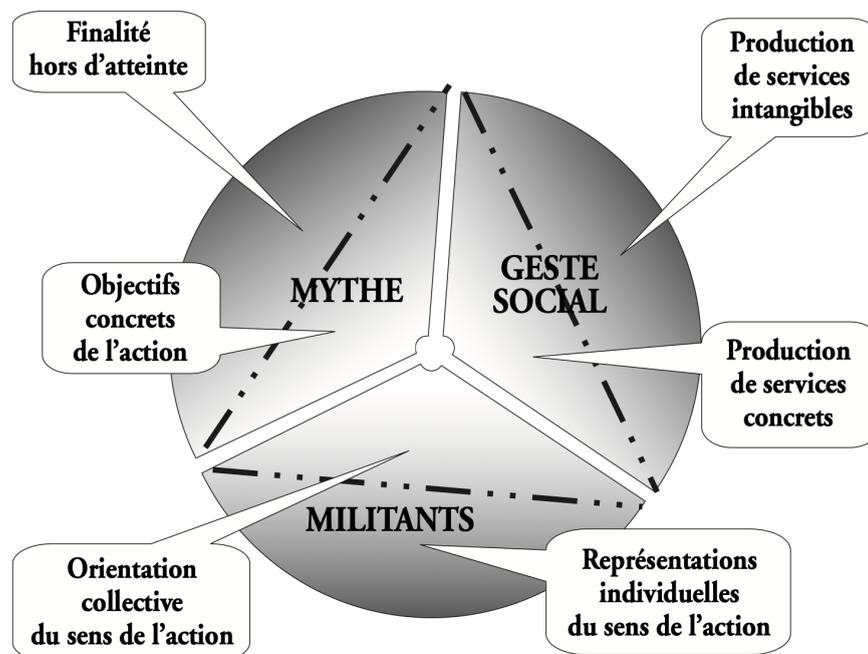


Ainsi pour Rousseau, les organisations se déplacent dans chaque quadrant et d'une zone à une autre, au fil de leur évolution. La fabrique de sens révèle un espace où les organisations s'approprient des outils de gestion pour gérer le sens. Les outils de gestion de sens permettent donc aux militant·es des organisations de s'emparer des outils de gestion imposés par les client·es au service de leur projet social, ils s'adaptent à la structure pour lui permettre de retrouver son sens. Ces outils permettent de rendre compte des services produits par l'association dans leur entièreté : le tangible et l'intangible, et non de façon distincte comme le pousse la logique gestionnaire, ou boutique artisanale. Elle comprend l'activité associative dans son entièreté. Cette notion de diverses "trajectoires", ou de "tendances", dans la gestion entre dimension gestionnaire et dimension militante, a souvent été étudiée dans la littérature notamment par Codello-Guijarro & Béji-Bécheur *"Par rapport à ces questions, deux tendances majeures ont été identifiées classiquement dans ce secteur (Bidet, 2003 ; Laville et Glémain, 2009) : d'un côté, certaines entreprises sociales et solidaires résistent au développement d'outils de gestion, au risque de s'éloigner de l'objectif de professionnalisation ; de l'autre, des entreprises sociales et solidaires importent les modèles de gestion venus des grandes entreprises privées, au risque de tomber dans la banalisation extrême de leur propre modèle (Bécheur et Toulouse, 2008). Une troisième voie semble*

émerger depuis peu : celle d'entreprises qui parviendraient à hybrider des modèles de gestion de natures différentes. Comme si, après avoir expérimenté les deux voies précédentes, une logique de « professionnalisation autolimitée » (Codello-Guijarro, 2012) se mettait en place : entre résistance aux outils de gestion et banalisation par les outils de gestion, des pratiques de gestion alliant le souci de professionnalisation à celui d'un pilotage respectant des objectifs de performance globale (utilité sociale, efficacité économique, respect de l'environnement et des parties prenantes, etc.)." (2015, p.104).

Rousseau (2007) quant à lui s'appuie alors sur le triptyque de Durkheim du mythe, du rite et de la tribu qu'il développe sous une autre terminologie : le mythe, le geste et le militant. Ces constructions permettent d'entendre les aspects tangibles et intangibles qui caractérisent le secteur associatif. Comme il l'explique (2007, p.56) "[...] Durkheim, qui postule qu'un rite nécessite une tribu pour l'observer et un mythe pour lui donner un sens. Chacun des sommets de ce triangle, d'après l'auteur, requiert l'existence des deux autres pour se perpétuer : une tribu a besoin de reconnaître périodiquement ses ressortissants par des gestes convenus, et une idée ne survit que si un groupe y souscrit et lui donne une existence manifeste."

**Figure 2 :** Triptyque mythe - geste social - militants de Rousseau (2007, p.58)



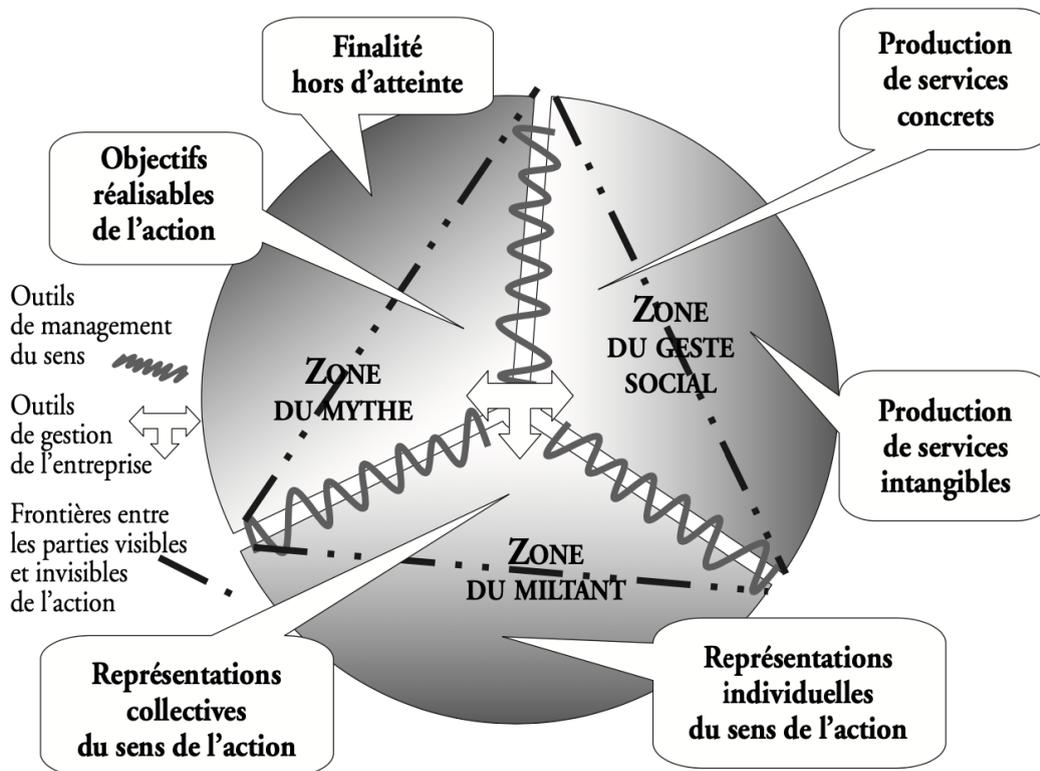
C'est ainsi selon lui, comment se construit le sens au sein des organisations : *“Selon la théorie générale que nous mobilisons, rappelons que les organisations fonctionnent selon un triptyque identique : un mythe auquel des tribus qui se reconnaissent par la pratique de gestes rituels donnent du sens. Le mythe est le domaine du projet, de l'intention poursuivie, la tribu celui des hommes et des femmes impliqués dans ce projet, et les rites forment les activités pratiquées régulièrement et permettant de se reconnaître. Les crises et les ratages que l'on observe proviennent des désajustements entre ces trois pôles.”* (Rousseau, 2007, pp.58-59).

Et justement, les désajustements entre les pôles présentés par Rousseau peuvent fréquemment survenir au sein des OESS notamment avec les polarités entre gestion et militantisme. Bourbousson et al. (2022, pp.74-75) distinguent diverses stratégies pour gérer cette hybridité :

- **le compromis** : *“les acteurs parviennent à trouver un équilibre entre des attentes conflictuelles par l'adoption des prescriptions institutionnelles de différentes logiques sous une forme légèrement altérée.”*
- **le découplage** *“renvoie à des situations dans lesquelles on observe l'adoption symbolique de pratiques prescrites par une logique institutionnelle, alors même que les pratiques réellement mises en œuvre correspondent à une autre logique institutionnelle, souvent plus en phase avec les objectifs de l'organisation. Pache et Santos (2013) remarquent que le découplage est particulièrement adapté à des situations dans lesquelles une politique prescrite par un référent institutionnel externe entre en conflit avec des pratiques internes promues par les membres d'une organisation. Dans ce cas, l'organisation adoptera symboliquement la politique promue en externe tandis qu'elle implantera les pratiques cohérentes avec celles promues par ses membres.”*
- **la combinaison** qui consiste *“à réconcilier différentes logiques en sélectionnant « intactes » des pratiques issues de chacune pour maintenir l'adhésion de l'ensemble des membres. Contrairement au compromis, les pratiques ne sont pas adoptées sous une forme altérée mais soigneusement sélectionnées dans le répertoire élargi des comportements prescrits par chaque logique (Pache et Santos, 2013).”*

Ainsi, sans stratégie pour gérer l'équilibre entre les trois pôles, les organisations peuvent être amenées à perdre leur sens. Les outils de gestion de sens permettent de pallier ce risque. Il conceptualise les différents ingrédients dans le schéma suivant (figure 3).

**Figure 3 :** Gérer et militer, François Rousseau (2007)



Weick (1993) présente également le fonctionnement, les conditions et situations qui peuvent mener à la perte de sens à travers l'exemple de l'accident d'une équipe de pompiers dans l'incendie de Mann Gulch. Une situation totalement inattendue et imprévue a confronté une équipe de pompiers à un incendie qui, bien qu'apparemment "banal", a révélé leur incapacité à expliquer et gérer l'inconnu. Cette difficulté a entraîné un repli sur soi au sein de l'équipe, conduisant à une focalisation sur la survie individuelle au détriment de l'intérêt collectif. Comme l'explique Laroche "Selon Weick, le processus collectif de fabrication du sens ne doit surtout pas être vu comme la fabrication d'un sens collectivement partagé, clair et univoque. La question que les individus négocient est plus celle des moyens (comment agir ensemble) que des buts (quoi faire ensemble) ou des valeurs (pourquoi le faire). S'il y a un sens partagé, celui-ci est faiblement spécifié. Pour prendre une métaphore, pour se mettre d'accord sur un point de ralliement, des randonneurs peuvent choisir un arbre particulier,

*mais ils n'ont pas nécessairement besoin de spécifier l'essence de l'arbre (chêne, hêtre...). C'est que le sens n'est pas premier par rapport à l'action : au contraire, il lui est instrumental. Il faut du sens pour agir, mais ce qui importe, c'est l'action, car c'est à travers l'action que l'on maintient le contact avec le monde.” (2016, p.365)*

Pour Weick, les processus de communication sont alors essentiels pour le processus de fabrication de sens. *“C'est, dans le cas des pompiers, une des raisons principales du drame : si les pompiers ont été incapables de faire sens de la situation, c'est qu'ils n'ont pas eu l'occasion de communiquer efficacement avec leur chef qui, lui, avait une compréhension plus élaborée de la situation. Celui-ci a négligé, en effet, de les préparer à un danger qu'il pressentait. Lorsque ce danger s'est manifesté, les conditions matérielles de la communication étaient fortement dégradées et le seul ressort qui aurait pu maintenir le lien entre le chef et les pompiers aurait été une obéissance aveugle.” (Laroche, 2016, p.366).*

Ainsi, la revue de littérature mobilisée au fil de cette partie nous a aidé à explorer la question du sens au sein des OESS en analysant la tension entre les dimensions gestionnaire et militante. Nous avons abordé le sens individuel et collectif, en soulignant que les actions militantes produisent du sens au sein des associations. Les différentes visions sur le processus de construction du sens, notamment sous le regard de Weick, ont rappelé la notion de subjectivité émergeant de l'interaction entre individus et environnement. Les divergences de sens entre individus, illustrées par Weick et Sutcliffe, nécessitent des processus de traduction. La théorie de l'acteur-réseau de Callon et Latour a ainsi mis en avant le processus de création de sens collectif par des interactions entre acteurs humains et non humains. Enfin, l'identification des trajectoires entre dimensions gestionnaire et militante de Rousseau a permis de mieux appréhender la gestion du sens.

## II. Méthodologie

Notre analyse est qualitative et porte sur une étude de cas de l'association France Active PACA. Nous commençons par décrire plus amplement la procédure de collecte des données qui articule à la fois entretiens qualitatifs et exploitation de matériaux issus d'observations participantes et non participantes. Puis nous exposons le traitement de ces données dans le cadre d'une analyse thématique issue de notre revue de littérature, l'analyse processuelle.

### 1. Procédure de collecte des données

Plusieurs sources de données ont été exploitées afin d'appréhender au mieux la problématique de ce mémoire. Nous nous sommes, dans un premier temps, appuyé-es sur une observation participante : salariée au sein du siège de France Active PACA à Marseille et plus précisément au sein du pôle accompagnement, les principales données proviennent de cette pensée réflexive au fil des mois de janvier à août 2023. Encastrée dans le phénomène social étudié à travers cette recherche, nous avons pu extraire des informations et des ressentis directement d'expériences, de vécu et de discussions au sein de France Active PACA pour une analyse qualitative. Les observations et réflexions ont été notées, par souci de mémoire, sur un carnet de route qui a permis de conduire le fil et d'en garder une trace écrite. Grâce à ces observations, nous avons pu mener une démarche abductive afin de formuler des causes probables et des hypothèses aux faits observés.

Afin d'objectiver nos propos et de croiser les regards, à la fois en terme de génération, d'ancienneté au sein de France Active PACA ou de pôle –et comme nous avons pu le constater, du fait de la subjectivité du sens– nous nous sommes également basé-es sur des sources primaires et avons fait usage d'entretiens de salarié-es du siège de France Active PACA.

Dans la réalisation des différents entretiens de salarié-es, nous avons pris soin de bien préciser qu'il s'agissait d'un travail de recherche dans le cadre d'un mémoire de fin d'études et non d'un rapport professionnel. Étant employée en alternance dans la structure puis en CDI, un cadre a ainsi été instauré pour rappeler qu'il ne s'agissait pas de rendre de comptes envers la structure ou d'en faire une évaluation.

Nous avons donc mené un total de six entretiens semi-directifs dans la période de juin à août 2023.

Pour un maximum de représentativité et de transversalité, nous nous sommes attaché·es à interroger un panel diversifié de salarié·es : tant en termes d’ancienneté au sein de France Active PACA, en termes d’année d’arrivée dans la structure (c’est pourquoi nous avons choisi d’interroger d’ancien·nes salarié·es et des salarié·es actuel·les afin de mieux comprendre les processus ayant menés à la situation présente (en lien avec l’analyse processuelle évoquée précédemment) et enfin, en veillant à recueillir les paroles des différents pôles : financement, accompagnement et *back office* (fonctions supports).

Dans un souci d’anonymat, nous ne nommons pas les personnes interrogées mais nous les identifions selon leur poste. Le tableau ci-dessous vise à caractériser davantage le profil des répondant·es afin d’avoir un regard plus complet pour l’analyse de leurs réponses. Nous tâchons également de ne pas gêner les personnes pour éviter toute identification évidente.

**Tableau 1 :** Profil des répondant·es

Poste	Ancienneté / durée de salariat au sein de FA PACA	Année d’arrivée au sein de FA PACA	Nombre de salarié·es à l’entrée au sein de FA PACA.	
			Estimé	Réel <sup>1</sup>
Membre du CODIR 1	< 1 an	2022	30	32
Membre du CODIR 2	3 ans	2020	25	25
Membre du CODIR 3	3 ans	2020	26	25
Salarié·e du pôle financement	9 ans	2014	26	20
Ancien·ne salarié·e 1	8 ans	2015-2023	20	23
Ancien·ne salarié·e 2	12 ans	2002-2014	3	3

Les entretiens ont été menés en face à face, à l’exception d’un entretien en distanciel, et ont duré en moyenne une heure. Nous avons choisi de poser les mêmes questions et donc

<sup>1</sup> Les données de la première colonne ont été estimées selon la mémoire des répondant·es, des variations entre souvenirs et réalité sont donc possibles. Prenant le parti que ces différences puissent être révélatrices, nous avons décidé de conserver les estimations des répondant·es (colonne 1) tout en les comparant avec les bilans sociaux des années d’entrée respectives des répondant·es (colonne 2).

d'utiliser la même grille d'entretien pour l'ensemble des salarié·es interrogé·es afin de pouvoir comparer au mieux les réponses en tenant compte des caractéristiques et du profil des répondant·es. L'entièreté de la trame d'entretien est consultable en Annexe 3.

Le phénomène social étudié étant en évolution constante et résultant de processus passés, nous avons utilisé une méthode ethnographique permettant *“de récolter des informations dans un système complexe, pour comprendre la dynamique autour des objets. Il s'agit de mieux comprendre les comportements des individus, de manière qualitative pour ensuite concevoir des stratégies adaptées dans les organisations où existent des dynamiques de plus en plus complexes et spécifiques.”* (Diop Sall, 2018, pp.141-142)

Enfin, nous nous sommes basé·es sur des données secondaires, notamment des archives de l'association nationale et territoriale, de l'intranet à disposition des salarié·es ou encore de son site internet ainsi que celui de France Active national.

## 2. L'analyse processuelle pour appréhender les dynamiques d'évolution du sens

Comme il l'a été précisé précédemment, nous choisissons d'analyser France Active PACA et son phénomène social comme un processus et non comme une forme organisationnelle arrêtée. C'est dans le but de comprendre et de pouvoir expliquer le caractère mouvant des interactions entre individus, des actions menées ou encore d'un historique qui viennent modifier les perceptions du sens et façonner ou détruire un sens collectif que nous décidons d'utiliser l'analyse processuelle, en lien avec la revue de littérature présentée en première partie. C'est cette dernière qui nous permettra de comprendre le phénomène social étudié en identifiant toute l'histoire qu'il emmène et ses dynamiques d'évolution. Il semble inconcevable de comprendre un événement à un instant T sans pouvoir le remettre dans le temps et en le dissociant de ce qui a pu se passer auparavant pour comprendre comment cela a pu se développer, tel que pour analyser le turn-over subi par l'association par exemple.

Afin d'en saisir les tenants et les aboutissants, nous commençons par revenir sur les caractéristiques et ce qui compose l'analyse processuelle. Cette analyse, développée par Ariel Mendez en 2010, propose une lecture globale des processus sociaux et permet d'appréhender qualitativement la temporalité d'un fait social. Elle repose sur quatre concepts clefs : les ingrédients issus du contexte, les séquences, les moteurs et les bifurcations. *“Les quatre*

*groupes de contributions qui sont ici réunis fournissent au chercheur un outil qui lui permet d'étayer la reconstitution historique des processus sociaux qui « ne sont causés par rien d'autre que l'histoire qui les a conduits à ce qu'ils sont » (p. 18).»* (Loupsans, 2010, p.127). Dans son compte rendu d'ouvrage, Loupsans (2010, p.126) rappelle qu'il convient dans un premier temps d'extraire pour chaque situation les "ingrédients" pertinents pour le phénomène étudié. Afin de sélectionner ces ingrédients, il convient de passer par la permutation : une méthode qui consiste à s'assurer que l'absence de tel élément aurait pu modifier le cours des choses. Une fois les éléments sélectionnés, il est important de penser à leurs interactions : bien que chacun des éléments puisse avoir une temporalité propre, les interactions qui se produisent entre eux dégagent des "marques temporelles" qu'on appellera des "séquences". Les séquences montrent alors des continuités, des changements ou des ruptures dans le processus étudié. C'est donc les séquences qui ordonnent les ingrédients à travers des "moteurs". Ces moteurs sont des mécanismes à l'origine du mouvement des ingrédients. Il en existe quatre types :

- **Le "moteur programmatique"** basé sur une logique de prédictibilité : les actions et les étapes du processus sont définies en avance, et le processus avance selon une séquence préétablie, il suit un programme connu d'avance ;
- **Le "moteur évolutionniste"** repose sur des mécanismes de sélection et d'adaptation. Il s'appuie sur l'idée que le processus évolue et s'adapte en fonction des changements dans son environnement.
- **Le "moteur dialectique"** reflète l'existence de tensions au sein du processus en reconnaissant que les conflits peuvent jouer un rôle important dans la direction et la transformation du processus. Ces tensions peuvent générer des dynamiques de changement et conduire à des évolutions significatives.
- **Le "moteur téléologique"** se concentre sur l'atteinte d'une finalité ou d'un objectif : le processus est orienté vers un but spécifique, et toutes les actions et les décisions sont guidées par la réalisation de cette finalité. Ce moteur peut alors influencer la manière dont les participant·es au processus prennent des décisions et façonnent les étapes à suivre.

Enfin, l'analyse processuelle propose de s'attarder sur les "bifurcations" "*qui produisent un changement d'orientation dans un processus dynamique.*" (Loupsans, 2010, p.126) En d'autres termes, les bifurcations marquent un tournant critique où le processus ne suit plus simplement une trajectoire prévisible, mais peut prendre différentes voies possibles en

fonction des circonstances et des événements qui se produisent. Les bifurcations sont souvent associées à des événements déclencheurs ou à des tensions accumulées qui finissent par provoquer une rupture ou un changement majeur dans la dynamique du processus.

Bourbousson & Richez-Battesti résument l'analyse processuelle ainsi : *“Il s’agit d’identifier et de caractériser l’agencement des différents éléments du contexte pertinents pour l’analyse : les « ingrédients », qui s’inscrivent dans des « séquences » (segments temporels du processus caractérisés par une cohérence interne) elles-mêmes préfigurées par quatre types de « moteurs ».”* (2017, p.60).

L’usage de cette méthode permettant d’analyser un processus complexe et dynamique plutôt que d’en dessiner une image à un instant-T nous permettra donc au fil de notre recherche de dévoiler les mécanismes sous-jacents et saisir les différentes étapes du maintien ou de la construction du sens au sein de France Active PACA. Elle est complémentaire à la théorie de la sociologie de la traduction qui vient également étudier les processus. C’est pourquoi nous avons choisi de combiner les deux grilles de lectures ainsi que celle de Rousseau sur la gestion du sens, étant elle aussi intimement liée au processus. L’articulation de ces trois théories nous oblige à faire des compromis et ne retenir que certains points plus pertinents pour l’objet d’étude.

### III. Etude de cas : France Active PACA

Nous appliquons les théories mobilisées en première partie au cas de France Active PACA, que nous considérons comme association institutionnalisée. Avant d'observer les résultats en quatrième partie, nous commençons ici par poser un contexte, d'abord sur l'association nationale (AN) puis sur l'association territoriale (AT), et ses valeurs qui influent ou non sur le sens diffusé au sein de France Active PACA. L'historique que nous proposons permet de pouvoir avoir une vision globale sur l'évolution de l'association et du sens collectif en son sein et d'appréhender la problématique de ce mémoire sous l'angle de l'analyse processuelle.

#### 1. Naissance de France Active : des valeurs au cœur du projet

Dans cette partie, nous tâchons de revenir sur la création de France Active (AN), son projet et ses missions, afin de mieux saisir le contexte dans lequel elle s'est développée, ce pourquoi elle a été créée : la réponse aux besoins du territoire de son époque. L'approche sur la place de l'ESS à l'époque de sa création, permet également de retracer un historique quant à l'éventuel isomorphisme institutionnel subi par l'association. Cette contextualisation à travers notamment un regard sur le contexte socio-politique qui a mené à la création de l'association nous permettra, en quatrième partie, de tenir compte de l'historique de France Active et de France Active PACA pour analyser le phénomène social dans toute sa dynamique d'évolution.

##### a. Contexte de développement et histoire de France Active

C'est en 1987, alors que la France faisait face à des enjeux socio-économiques majeurs tels que le chômage, la précarité, l'exclusion sociale, et des inégalités croissantes, que la fondation France Active a été créée. Sa naissance était majoritairement en réponse à la montée en puissance du chômage, associée à une absence de réponse publique voire une défaillance de l'Etat pour lutter contre cette problématique sociale. Dans une volonté d'agir contre le chômage, deux acteurs se sont alors investis :

- La Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) alors actrice majeure du « service public résistant » (Sautter, 2018) marquée par son directeur, François Bloch Lainé, résistant de la première heure et de l'autre côté,

- Le Comité Catholique Contre la Faim (CCFD), créateur de la Société d'Investissement et de Développement International (SIDI) avec comme président très influent et militant, Jean Paul Vigier (Briand, 2020).

Avec l'engagement d'autres acteur-rices de l'ESS tels que la Fondation de France ou le Crédit coopératif, la fondation France Active voit le jour. *“La fondation France Active avait pour but originel de récolter de l'épargne citoyenne au moyen d'une large campagne de dons afin de financer un millier d'initiatives durables et générant un million d'heures de travail à des personnes qui en sont privées.”* (Briand, 2020, p.48) Cette initiative porte ainsi un fort accent sur la création d'emplois durables, l'insertion professionnelle, la solidarité et la participation citoyenne. Bien que cette fondation se soit traduite en échec un an plus tard, elle a construit les prémices de l'association France Active qui a vu le jour en 1988. Son militantisme était alors criant avec des statuts affichant une volonté de réinsérer les personnes éloignées de l'emploi à travers la création d'emplois dits durables (Sautter, 2018) via un soutien économique et financier aux projets de développement ou de création d'entreprise.

L'on retrouve alors une association riche en sens basée sur un projet associatif marqué contre le chômage et pour l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi. Les figures dominantes et qui ont participé à la création de l'association témoignent également de l'empreinte militante qui forge l'association.

Cette identité n'est pas anodine puisqu'elle appartient à son époque : une France marquée par une crise aiguë caractérisée par un taux de chômage particulièrement élevé comme l'explique Claude Alphandéry, fondateur de l'association, à travers un entretien au Journal des Partenaires de France Active en 2021.

*“À l'époque, le problème majeur était le chômage structurel. Après les 30 glorieuses où l'industrie s'était considérablement développée, en France comme à l'échelle mondiale, la politique néolibérale menée par les États-Unis et le Royaume-Uni a causé des inégalités entre les grandes et petites entreprises et a complètement déstabilisé l'emploi, y compris en France. On avait beau augmenter notre PNB, le chômage ne reculait pas, sous l'effet conjugué de l'innovation technologique qui augmentait la productivité, de la mondialisation et de la financiarisation de l'économie. De plus en plus de grandes entreprises ont commencé à implanter leurs filiales dans des pays où la main d'œuvre était moins chère. Dans les années 80, on a donc vite compris qu'il fallait faire quelque chose pour prendre en charge ces travailleurs rejetés par l'économie « classique ». Des entreprises*

*d'insertion se sont créées. Et, pour les aider, nous avons créé France Active, avec des ONG, des coopératives et des mutuelles, ainsi que la Caisse des Dépôts. Le but était de donner du travail aux chômeurs, soit en leur permettant de créer leur petite entreprise indépendante, soit en créant des entreprises dans des secteurs industriels délaissés par les entreprises ordinaires et les startups. Puis sont arrivés de nouveaux secteurs où il y avait des emplois à créer : l'énergie, le recyclage, les équipements moins polluants, le numérique, les services, etc."*

C'est ainsi dans ce contexte que les différent·es acteur·rices ont collaboré pour créer France Active, dédiée à la création d'emploi et la consolidation d'activités pour les projets engagés avec un accès facilité au financement et à l'accompagnement. La création d'emplois et la réduction du chômage étaient alors des objectifs prioritaires dans une France marquée par des enjeux socio-économiques préoccupants.

L'économie sociale était perçue comme un moyen de générer de nouveaux emplois en s'appuyant sur des valeurs d'utilité sociale et de solidarité qui lui sont propres. A cette époque, la place occupée par l'ESS au sein de la société était en mouvement et elle commençait à prendre davantage de reconnaissance. Cette légitimation de l'ESS a notamment été accélérée avec la création, en 1980, de la Charte de l'Économie Sociale en France définissant ses principes et ses valeurs puis, un an plus tard, la création de la Délégation Interministérielle à l'Économie Sociale (DIES) pour aider au développement des structures de l'ESS. Cela a permis de reconnaître l'ESS comme un secteur économique à part entière et a établi un cadre juridique pour les organisations de l'ESS, leur conférant des droits et des avantages spécifiques. Au-delà de cette reconnaissance publique, contribuant à l'institutionnalisation croissante du champ de l'ESS depuis les années 1980, les années 1980-90 ont montré une multiplication des associations locales en concomitance avec une montée de « l'exclusion ». Dans un enjeu de solidarité, l'économie solidaire a acquis une place croissante dans le paysage socio-économique français, bénéficiant d'une reconnaissance juridique, de politiques de soutien et d'une valorisation de ses valeurs. Cette période a marqué une étape clé dans le développement et la reconnaissance de l'ESS en tant que secteur économique à part entière et a participé à la création de France Active.

Dans un second temps, il est également important de souligner le rapport de France Active avec ses partenaires, aussi bien publics que banquiers, pour comprendre son identité.

Depuis ses débuts, France Active a noué des liens forts avec des nombreuses structures et institutions qui ont permis d'asseoir son activité et de se développer. Ce constat est encore valable aujourd'hui puisque France Active témoigne d'une forte attache aux institutions publiques (notamment la CDC et les collectivités publiques) du fait de ses ressources financières (principalement publiques). Toutefois, les liens aux institutions publiques se retrouvent également à travers la gouvernance de l'association. En effet, en 2000, suite à sa démission du gouvernement (alors ministre de l'économie et des finances), Christian Sautter devient président de France Active. Dix-huit ans plus tard, la présidence de Pierre-René Lemas (actuel président et ancien DG de la CDC), vient réaffirmer les liens avec les institutions publiques et plus particulièrement la CDC.

La gouvernance de l'association, au-delà de ses présidents, révèle également les liens avec les institutions publiques. Elle est composée d'un comité de direction et d'un conseil d'administration, ce dernier constitué de cinq collèges : le collège institutionnel et réseaux, le collège des entrepreneurs, le collège des partenaires économiques, le collège des associations territoriales et le collège des personnes qualifiées. Au sein du collège institutionnel et réseaux, l'on retrouve son partenaire historique, la CDC (membre du bureau) ou encore BpiFrance ainsi que d'autres partenaires tels que l'ADIE, BGE, Initiative France et Régions de France.

Ses liens avec les établissements bancaires (présents au sein de son collège partenaires économiques) sont également omniprésents, le fonctionnement de France Active étant éminemment dépendant et complémentaire de l'intervention des banques comme l'exprime Claude Alphandéry *“Nous ne pouvions pas les financer seuls, il nous fallait l'aide des banques.”*

Cette imbrication dans un écosystème dense fait de France Active une structure complexe : une association à la croisée des mondes de la banque et de l'institutionnel.

Ainsi, depuis plus de trente ans, France Active accompagne, finance et met en réseau les entreprises dites “engagées”, qu'il s'agisse d'associations, coopératives, mutuelles, fondations ou d'entreprises de l'ESS, ESUS voire plus largement, *“l'ensemble des entrepreneurs qui s'engagent dans un projet dont l'impact n'est pas seulement économique, mais aussi social, sociétal et environnemental”*. Dès sa création, elle a fait de son identité la création d'emploi et l'inclusion, dans un environnement français touché de plein fouet par les inégalités et le chômage. Son caractère innovant l'a hissée “pionnière de la finance solidaire”. Ce terme caractérisant l'association révèle également l'axe financement porté par

l'association. En effet, en s'identifiant pionnier de la finance solidaire, l'on ne distingue pas le côté accompagnement que propose également l'association. En effet, France Active repose sur trois piliers : le financement, le conseil et la connexion (voir annexe 1). Toutefois, l'offre d'accompagnement ou de connexion est moins homogénéisée au sein des AT, le réseau s'identifie donc plus communément au financement, bien qu'il semble qu'elle souhaite s'éloigner de cette image "réductrice" comme en témoigne le changement de logo et d'identité visuelle véhiculant les valeurs de l'association pour un passage de "financeur solidaire pour l'emploi" à "entrepreneurs engagés" en 2017 (voir annexe 2).

Ce changement de cap démontre à la fois l'adaptation au nouvel environnement dans lequel évolue l'association en 2017 avec une montée en puissance de l'entrepreneuriat social, laissant de côté l'historique et le militantisme de lutte contre le chômage portés par la figure emblématique de Claude Alphandéry, ancien résistant. Toutefois, la question d'une définition commune de ce qu'est "l'engagement" se pose. *"En février 2019, une note interne au réseau intitulée « Note de positionnement sur la notion d'engagement » sortait pour être diffusée aux associations territoriales de France Active. La notion d'entrepreneur engagé, bien que définie lors de l'élaboration du projet stratégique auxquels de nombreuses parties prenantes du réseau ont pu prendre part et notamment les salariés, n'est pas interprétée de la même façon pour tous. Volontairement, le réseau a laissé les équipes se saisir de cette nouvelle cible sans donner un cadrage serré. Cette note d'engagement vise donc à spécifier ce que le réseau entend par « l'engagement » et elle répond à plusieurs enjeux, à la fois en externe et en interne."* (Briand, 2020, p.73)

### Encadré 1

#### Fiche récapitulative du réseau France Active

Dates clefs :

- > 1987 : Création de la Fondation France Active.
- > 1988 : Transformation de la fondation en association, qui deviendra par la suite tête de réseau.
- > 1990 : Claude Alphandéry, ancien résistant et fondateur, devient président de France Active.
- > Années 90-2000 : déploiement du réseau en France via la création des « fonds territoriaux » (aujourd'hui associations territoriales, AT).

- > 2000 : Christian Sautter devient président de France Active suite à sa démission du gouvernement (Ministre de l'Economie et des Finances).
  - > 2002 : Création de l'association territoriale en PACA sous le nom d'ESIA (Economie Solidaire et Insertion Active).
  - > 2017 : nouveau positionnement du réseau et passage de "financeur solidaire pour l'emploi" à "entrepreneurs engagés".
  - > 2018 : Pierre-René Lemas, ancien DG de la CDC, prend la présidence de France Active.
- 
- > Fondateurs : Caisse des Dépôts, Crédit Coopératif, CCFD, Fondation de France, Cimade, Fonds social juif unifié, Groupement des sociétés d'assurance à caractère mutuel, Fondation pour Entreprendre.
  - > Schéma organisationnel (2022) : une tête de réseau, une société financière, une société de garantie et une société d'investissement, 35 AT (France métropolitaine et Outre-Mer) indépendantes.

#### b. Sur les pas du national, France Active PACA

Comme mentionné précédemment, les années 1990 et 2000 ont marqué, pour France Active, la volonté de se développer sur le territoire français. Les antennes régionales, initialement référées aux "fonds territoriaux" puis "associations territoriales" (AT), dont France Active PACA, ont été créées pour assurer une présence locale et un accompagnement adapté aux spécificités de chaque région.

C'est en 2002 qu'est née France Active PACA (alors nommée ESIA pour Économie Solidaire et Insertion Active). L'AT, créée par la Région Sud, l'État, la CDC et France Active devient alors représentante du réseau en région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Son nom lui-même témoigne de l'engagement que l'on retrouve dans l'ADN de France Active en rappelant le côté d'économie solidaire ainsi que la lutte contre le chômage via le terme insertion. C'est d'ailleurs cette origine de lutte contre le chômage qui ressort lorsque l'on interroge les ancien·nes salarié·es ou salarié·es avec plus de huit ans d'ancienneté sur l'ADN de FA PACA. A travers nos entretiens, l'on décèle que les salarié·es ayant connu le premier nom (gardé jusqu'en 2018), témoignent de cette représentation de valeurs, notamment sur la valeur d'insertion et d'emploi, derrière ESIA. Pourtant en parallèle, le président de l'AT rassure dans le rapport d'activité 2017 qu'il *"ne s'agit pas d'un changement de cap, mais plutôt d'un aboutissement, avec une dénomination plus en harmonie avec les évolutions de notre*

*association territoriale.”*

Historiquement fondée autour du financement des entrepreneur·es engagé·es, ESIA développe par la suite son offre de services aux très petites entreprises (TPE) ou à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

Si le cœur d'activité du réseau France Active réside dans le financement de projets engagés, la création d'ESIA s'est toutefois faite avec l'expérimentation du DLA (Dispositif Local d'Accompagnement) sur la région, mettant une touche “accompagnement” à l'association. Il s'agit là d'une particularité à l'AT puisque toutes les AT ne portent pas de DLA sur le territoire, ce qui rend le positionnement de l'AN plutôt flou sur l'offre d'accompagnement de France Active (n'étant pas homogène sur tous les territoires).

A ses débuts en 2002, ESIA ne comptait alors que trois salarié·es, loin de l'association que l'on connaît aujourd'hui. Lors de nos entretiens avec d'ancien·es salarié·es, nous avons pu découvrir que l'association n'était alors pas divisée en pôles comme elle l'est à présent (pôle financement, accompagnement et administratif). Chacun·e pouvait avoir une “double casquette” et faire à la fois du DLA ou du financement à titre d'exemple, comme nous dévoile un·e ancien·ne salarié·e : *“les postes étaient mixtes. Moi j'avais un poste double : DLA et analyse des demandes d'interventions financières.”* Les postes avaient donc plus de souplesse et l'organisation plus familiale notamment du fait de la taille de la structure.

A partir de 2004 et de la départementalisation du DLA, l'association a commencé à grandir. L'on distingue alors une première séquence ici. L'histoire d'ESIA puis de France Active PACA est ainsi étroitement liée au DLA (les DLA des Bouches-du-Rhône et du Vaucluse étant les territoires historiques portés par FA PACA dès 2002 et 2004 respectivement).

La structure a grossi assez vite. En dix ans, elle est passée de 4 salarié·es à 20. Cette croissance rapide, à la fois en termes de salarié·es mais également en termes de couverture territoriale, s'explique notamment par l'arrivée de la TPE et le développement du volume de financement sur le territoire tout comme pour le DLA. Sans ces différents éléments, l'on pourrait se demander si la structure aurait suivi cette trajectoire. Cette croissance représente un réel changement et influence donc de fait le processus de construction du sens : une équipe de vingt ne peut fonctionner comme une équipe de quatre, cette séquence était principalement portée par un moteur évolutionniste. C'est son premier directeur et fondateur qui a

accompagné et mené la structure vers ce développement, et ce jusqu'en 2017 soit durant plus de 15 ans.

Ce n'est que plus tard que se structurent les différents pôles au sein de l'AT. L'équipe de FA PACA se compose alors, en 2023, de vingt-et-une personnes au siège et dix personnes réparties dans les quatre antennes (celle du Vaucluse, du Var, des Alpes-de-Hautes-Provence et Hautes-Alpes ainsi que des Alpes-Maritimes)

La vision historique de l'association ancrée sur le financement de structures d'ESS ou non<sup>2</sup>, ainsi que ses liens étroits avec les institutions publiques de par sa création en font une structure complexe. Reliée à des partenaires économiques et bancaires, institutionnels et à la fois des associations, FA PACA regroupe en son sein des profils divers et variés. La dimension bancaire a de fait une place singulière au sein de l'association, puisque historiquement fondée sur le financement avec des prêts à taux zéro et garanties bancaires. Les différentes empreintes donnent une couleur à FA PACA bien à elle : bien qu'elle ait le statut d'association, sa croisée des mondes bancaires et institutionnels se retrouve en son sein.

Le croisement des visions et la diversité des univers inscrits dans l'association se retrouvent également au sein de l'équipe interne. En effet, les profils des salarié·es de l'AT sont hétérogènes : avec des personnes chargées du financement TPE, de la création d'entreprise, et de l'autre côté de l'accompagnement pur de structures de l'ESS via, par exemple, le DLA porté par l'association.

On retrouve également dans le parcours de chacun·e une diversité flagrante : certain·es venant du secteur de l'ESS : de centres socioculturels ou d'autres, aux antipodes, du secteur privé lucratif (banque, etc). Les visions de l'associatif semblent alors différer tout comme les différentes motivations des un·es et des autres. Il semble donc légitime de se demander comment ces acteur·rices hétérogènes parviennent à construire un sens collectif.

A cela s'ajoute (ou en découle) un fort turn-over depuis quelques années et plus particulièrement depuis le départ du directeur-fondateur en 2017, avec une équipe n'arrivant pas à se stabiliser. *“Il y a eu beaucoup de départs. Le départ du directeur fondateur en 2016-2017 a été le démarrage d'une autorisation au départ des anciens. Et à partir de ce moment-là, il y a eu des départs un peu réguliers qui ont amené du renouvellement mais à la*

---

<sup>2</sup> France Active PACA accompagne et finance non seulement les structures de l'ESS mais plus globalement les entrepreneur·euses engagé·es. Afin de pouvoir bénéficier des services de FA PACA, les entrepreneur·es ou les projets doivent répondre à des critères d'engagements sur cinq dimensions : l'emploi, le territoire, le projet social, l'environnement et la gouvernance.

fois de la perte de repère, d'une certaine identité, de la manière dont on pensait le projet. Ça a été celui qui est passé de 1 à 20. C'était le premier directeur, qui a fondé, qui a structuré, qui a emmené un lien à l'institution, une forme d'indépendance qui n'était peut-être pas tenable dans la durée mais il a beaucoup donné de puissance au projet dans sa capacité à fonder sa propre manière de penser les choses. Ce qui s'est un peu perdu..." (ancien·ne salarié·e 1). Le départ de cet acteur s'apparente alors comme une réelle bifurcation pour l'association, tant bien du côté du turn-over : en effet, 17 salarié·es sur 28 ont été recruté·es sur les trois dernières années soit un total de salarié·es avec une ancienneté de trois ans qui s'élève à 60,71% (voir tableau 1 ci-dessous) ; mais également du côté de l'identité de la structure. Ce phénomène n'est pas anodin comme le rappelle Bellegarde : "L'acteur doit se désimpliquer pour permettre la survie de son action dans le temps, pour permettre à l'organisation dans laquelle il est présent de continuer sans lui, sans son charisme éventuel. On connaît les méfaits de la surimplication dans une organisation comme un laboratoire de recherche où le phénomène est fréquent. Lorsque le fondateur-directeur part, le risque de disparition du laboratoire est très important." (2003, p.111)

**Tableau 2 :** Organisation interne et ancienneté des salarié·es de France Active PACA (2023).<sup>3</sup>

Pôle	Statut	Ancienneté
N/A	Directeur	Dec. 2020
Pôle accompagnement (siège)	Responsable de pôle	Dec. 2022
	Co-responsable DLA	Dec. 2022
	Co-responsable DLA	Juil. 2023
	Co-responsable DLA	Janv. 2022
	Chargée d'expertise	Févr. 2021
	Responsable de pôle	Févr. 2023
	Responsable création	Oct. 2018
	Chargé d'expertise et de suivi	Août 2018

<sup>3</sup> Nous avons fait le choix de ne référencer seulement les salarié·es permanent·es, les stagiaires et alternantes ne figurent pas dans le tableau. Un poste de chargé·e d'expertise est prévu pour l'antenne des Alpes-Maritimes et un poste de chargée de mission DLA 06 a fermé dans le premier semestre 2023 suite à la perte du DLA 06 par France Active.

Pôle financement (siège)	Chargée d'expertise	Juin 2021
	Chargé d'expertise	Sept. 2020
	Chargé d'expertise (départ durant le mémoire)	Mars 2014 (remplacement en août 2023)
	Chargé d'expertise et de suivi	Oct. 2021
	Chargé d'expertise (départ durant le mémoire)	Sept. 2022 (remplacement en août 2023)
Pôle administratif (siège)	Responsable de pôle	Sept. 2020
	Responsable <i>back office</i>	Dec. 2019
	Responsable RH	
	Chargée de l'accueil et de la communication	Mai 2019
	Assistante administrative et comptable	
	Chargée back office	Juin 2022
	Responsable litige et contentieux	
Antenne Alpes-Maritimes	Responsable d'antenne	Prise de poste en sept. 2023
Antenne Alpes-de-Haute-Provence et Hautes-Alpes	Responsable d'antenne	Dec. 2021
	Chargée d'expertise	Janv. 2023
Antenne Var	Responsable d'antenne	Mai 2019
	Chargée d'expertise	Dec. 2021
Antenne Vaucluse	Responsable d'antenne	Mars 2020
	Chargée d'expertise	Mars 2021
	Responsable DLA 84	Août 2022

## 2. Evolution de France Active PACA : un environnement en mouvement

ESIA puis France Active PACA est ainsi née et s'est forgée autour des valeurs de lutte contre le chômage qui avait fait le berceau de l'AN. D'une petite structure "à taille humaine" composée de 3 salarié·es, le président-fondateur a mené FA PACA vers sa croissance et a connu le passage de 3 salarié·es à 20 en seulement dix ans.

La complexité de l'association, à la bordure de l'institutionnel et du monde bancaire (puisque, nous rappelons, elle a été créée par la Région Sud, l'État, la CDC et France Active), a mené à diverses évolutions qui ont impacté, de près ou de loin à la fois son développement mais aussi l'on peut penser comme le démontre Rousseau, le sens qui réunit les salarié·es. Il est également important de noter que depuis sa naissance en 2002, France Active PACA a vu son environnement externe, et particulièrement institutionnel, grandement évoluer. Nous tâchons donc dans cette partie d'en analyser les étapes.

### a. L'engagement à l'épreuve de la professionnalisation

Depuis la création d'ESIA en 2002, l'association a connu multiples développements et changements, à la fois en interne qu'en externe : elle a vu un développement colossal de sa couverture territoriale, de son offre d'activités, un renouvellement quasi complet de ses salarié·es depuis 2017 (départ du président-fondateur), changement de positionnement national et de son identité visuelle, réorganisation interne... La structure semble ainsi presque méconnaissable 20 ans plus tard.

Ces bouleversements sont en partie expliqués par le développement des activités de l'association et, en concomitance, de la demande de professionnalisation du secteur public sur le milieu associatif, faisant écho à l'isomorphisme institutionnel présenté en première partie.

Au travers de nos entretiens, nous retrouvons une culture quelque peu différente entre les débuts de l'association et ce jour : *"[avant 2014] Il y a des 'pôles', cette organisation sans qu'il n'y ait forcément de responsable de pôle. L'organisation sur certains éléments était informelle. Il y avait, on va dire, la personnalité ou l'expérience des un·es et des autres qui les positionnaient plus ou moins en personnes référentes."* (ancien·ne salarié·e 2). A l'heure où l'association fonctionnait avec trois salarié·es, l'organisation était donc plutôt informelle. Ce constat se retrouve également dans les échanges et canaux de communication internes comme nous l'a décrit un·e ancien·ne salarié·e : *"On était 14 à Marseille, ça papotait, dans*

*les bureaux, dans les couloirs... Il y avait de l'informel. L'audit avait pointé d'ailleurs qu'il y avait beaucoup d'informel.*” (ancien·ne salarié·e 2)

Le côté moins formel se trouvait également dans les postes de chacun·e : les salarié·es, comme mentionné précédemment, occupait des postes “doubles casquettes” et pouvaient faire à la fois du financement ou de l'accompagnement...

Enfin, les changements se retrouvent également sur la vision interne de l'association. Le côté formel était accompagné d'une direction qui se voulait plutôt paternaliste comme le témoignent nos entretiens avec un directeur agissant comme “*un bon père de famille*”. L'association durant cette période est fréquemment comparée à une famille. Cette comparaison n'a pas été évoquée par les salarié·es plus récent·es. L'on retrouve donc ici une première séquence du processus marquée par les valeurs portées par le directeur-fondateur.

Rapidement, l'association a connu une croissance rapide de ses salarié·es. De ce fait, avec une activité qui ne cessait d'augmenter, l'organisation interne a évolué avec “*un staff administratif de plus en plus important*”. La période de 2009 à 2014 a été identifiée comme une période de forte croissance pour ESIA notamment avec l'intégration de la TPE, imposée par le réseau. Deux éléments semblent alors importants à souligner : il est dans un premier temps, intéressant de noter qu'aucun changement de pratique n'a eu lieu du passage à 4 salarié·es à 20 (en termes de communication interne, pratique de management, etc).

Dans un second temps, “*l'injonction d'aller sur la TPE*” (comme nous avons pu l'entendre), a créé des incompréhensions voire même des tensions au sein de l'équipe. En effet, ESIA avait une culture forte d'engagement et au cœur de son projet les structures de l'ESS, cela était donc ancré dans ses valeurs internes. Cette nouvelle offre auprès des TPE n'était ainsi pas le cœur de cible initial de la structure : “*on ne comprenait pas ce qu'on venait faire là*”. Au-delà de l'ADN de la structure, les comparaisons et dissonances portaient également sur la durée de traitement d'un dossier : pour un dossier de financement ESS, les chargé·es d'expertise consacraient des jours, tandis que les dossiers TPE devaient être faits en trois heures : le rapport aux bénéficiaires et au travail étaient complètement différent. Cette création d'activité a ainsi généré une “scission” ou tout du moins marqué une division au sein de l'équipe d'ESIA entre ESS (financement et accompagnement) et TPE.

La structure a dû se professionnaliser malgré tous les changements qu'elle a traversés. Elle s'est structurée en pôles au fil des ans : un pôle financement composé de financement

ESS et TPE ; un pôle accompagnement qui se sont concrétisés aux alentours de 2015 ainsi qu'un pôle administratif formalisé approximativement en 2020 (bien que les fonctions supports existaient auparavant). Une nouvelle séquence s'est alors formée marquée par un passage vers de plus en plus de professionnalisation. Cela a donc été porté par un moteur évolutionniste : le processus a dû évoluer et s'adapter en fonction des changements de son environnement. Les éléments les mieux adaptés, ici la professionnalisation, la structuration en pôles et le métier "unique" (autrement dit, la fin des postes "double casquette" ont pris le dessus et influencé la direction du processus. Les anciennes habitudes et pratiques n'étant plus adaptées ont dû être éliminées. La croissance du pôle administratif illustre parfaitement ce changement de cap et cette nécessité de professionnalisation, avec un pôle comptant aujourd'hui sept salarié·es (en comparaison, le pôle accompagnement compte aujourd'hui cinq salarié·es, voir tableau 1). L'association a également développé son offre d'activités ainsi que ses outils financiers à disposition pour devenir le France Active que l'on connaît aujourd'hui.

Face à ses évolutions, à la fois provoquées par son environnement interne et externe, elle a su construire sa réputation et faire reconnaître sa qualité sur le territoire, à la fois auprès de l'écosystème de l'ESS, de ses bénéficiaires, du monde bancaire et des institutions publiques. Toutefois, il est légitime de se demander comment ces bouleversements et cette croissance ont impacté le sens au sein de l'équipe puisque, comme nous l'avons vu dans la littérature mobilisée en première partie, les tensions entre dimension militante et gestionnaire peuvent créer des crises de sens.

#### b. Poids des institutions et isomorphisme institutionnel

La partie précédente nous a permis d'identifier les divers processus de professionnalisation qu'a traversé FA PACA. Ici, nous nous penchons donc sur les facteurs qui ont pu mener à cette évolution et plus particulièrement sur l'influence des institutions sur l'association et le travail réalisé par les salarié·es.

Les acteur·rices ayant participé à sa création étant publics, l'association et ses salarié·es ressentent quotidiennement la présence publique et l'association, et comme bien d'autres, doivent faire face aux exigences institutionnelles. Cet aspect se retrouve d'ailleurs dans la gouvernance de l'association : le conseil de surveillance qui "*définit les orientations de l'association et veille au respect des statuts*" est composé des membres fondateurs de

France Active PACA, de contributeur·rices financiers publics et privés adhérents.

Ces éléments font de FA PACA une association intimement liée à l'Etat, sous deux angles : à la fois par ses membres fondateurs mais aussi par les subventions qu'elle reçoit.

Si, comme nous avons pu le voir en première partie (I), cette reconnaissance et empreinte de l'institution publique peuvent permettre aux structures de l'ESS de se légitimer et d'ancrer d'autant plus leurs actions sur le territoire, elles ont également à double tranchant. En effet, ce *New Public Management* ou Nouveau management public, opéré depuis plusieurs décennies maintenant, a pour conséquence un changement de perspective des structures de l'ESS, aujourd'hui contraintes de rechercher plus de performance et de transparence, en modifiant leur pilotage interne avec l'utilisation d'outils de gestion plutôt qu'un contrôle externe.

La raréfaction des financements publics aux associations touche également France Active PACA. Bien que bénéficiant d'une assise solide dans ses financements, l'association est également confrontée au passage de financement de fonctionnement vers le financement par projets ou appel d'offres.

Comme la plupart des associations, elle se doit donc de développer des activités qui répondent à la fois à son projet associatif mais aussi aux demandes publiques. Il est d'ailleurs perçu par certain·es salarié·es que la mission de FA PACA évolue en fonction des potentialités de financement comme le décrit l'un·e des répondant·es : *“Comme on suit ces financements et qu'on est obligé·es de répondre à une demande qui est quand même assez politique, on s'est nous aussi orienté·es, avec des bons et des mauvais côtés [...]. Ce cas là, il illustre parfaitement ce changement là : comment on est passé plus ou moins d'un truc qui visait le social, le travail et compagnie, à un truc plus sociétal que de l'économie/finance. Je caricature mais c'est un sentiment quoi.”* (salarié·e du pôle financement). L'on distingue alors à travers les entretiens un sentiment d'enjeu politique derrière les activités de FA PACA pour capter des financements “là où il y en a” pouvant mener à une distance, plus ou moins ressentie, du projet initial. Ici, le/la répondant·e faisait notamment référence aux activités en lien avec la transition écologique (qui se structurent au sein de FA PACA) ou celles liées à l'égalité femme-homme. Ce sentiment sur la mission de l'association semble partagé par d'autres salarié·es qui, en réponse à la question “as-tu vu une évolution de la mission de France Active PACA durant la période où tu y travaillais ?” a indiqué : *“Oui. Alors... la mission qu'on lui a confiée ? La mission qu'elle s'est confiée ? Les missions en règle générale ? Quelle que soit la raison pour laquelle la mission a évolué ? (rires)”* (ancien·ne

salarié·e 1). Ces divers témoignages traduisent l'influence des institutions voire du réseau national sur l'AT.

Bien avant ces activités là par exemple, l'injonction de la TPE par l'AN et les institutions allait dans ce sens-là. *“On n'a pas eu le choix d'aller sur la TPE. Le seul choix qu'on a eu, et on a bien fait de le prendre, c'était d'aller sur le DLA en 2002. Enfin le choix... oui et non, parce que France Active poussait.”* (ancien·ne salarié·e 2).

Bien que cela soit particulièrement caractéristique d'un changement colossal de la mission plus ou moins imposé par des forces externes (majoritairement les institutions via le changement de relations institutions publiques/associations), d'autres éléments démontrent le poids des institutions et l'impact sur l'association, contrainte d'orienter ses actions et de mettre en place de nouvelles stratégies. L'on retrouve ici le principe même de ce que Di Maggio et Powell (1983) nomment l'isomorphisme institutionnel.

L'organisation du travail a également été impactée par les forces externes : *“[...] chacun·e pouvait être amené·e à faire du DLA, de la même manière que chacun·e pouvait être amené·e à faire du financement. Finalement, la porte d'entrée, c'était le besoin de la structure. Ce qui était plutôt intelligent. Malheureusement on n'a pas réussi à aller au bout de cette démarche là en grande partie parce que les contraintes de nos financeurs nous ont empêché de déployer une logique globale d'accompagnement d'une structure.”* (ancien·ne salarié·e 1). Si toutes et tous se réunissaient autour d'un projet commun et du besoin de la structure, les contraintes publiques ont fini par imposer une organisation du travail avec des postes plus définis et ainsi une sectorisation des un·es et des autres, poussant *in fine* à une organisation en pôles, séparant les salarié·es selon leur métier quand ils étaient auparavant davantage marqué·es par une transversalité. Bien que le financement et l'accompagnement soient intimement liés à FA PACA, les équipes peinent à retrouver cette transversalité perdue, alors qu'elle est au centre des échanges et apparaît comme un véritable enjeu en 2023.

Il paraît également primordial de s'attarder sur le DLA, dispositif d'Etat porté par FA PACA sur les départements des Bouches-du-Rhône et du Vaucluse (et précédemment, des Alpes-Maritimes jusqu'en début de 2023) qui a connu une pression particulière de la part des financeurs. Ce dispositif est indissociable de FA PACA mais aussi du réseau puisque comme l'indique France Active sur son site, *“Plus du tiers des DLA est porté par des Associations territoriales tandis que France Active anime le centre de ressources DLA Financement au service de l'ensemble des structures de l'ESS.”* Le DLA révèle plusieurs enjeux particuliers

au sein de l'équipe de FA PACA. Composé de trois chargé·es de mission dans les Bouches-du-Rhône et deux dans le Vaucluse, le dispositif appartient au pôle accompagnement (lui-même composé de sept salarié·es permanent·es au total, il occupe donc un poids lourd au sein du pôle). Cependant, et comme nous l'avons vu précédemment, l'offre d'accompagnement proposée par FA trouve encore des difficultés à trouver une place au sein du réseau pionnier de la finance solidaire, bien que pourtant complémentaire au financement comme nous l'avons déjà rappelé. L'origine comme le rappelle nos entretiens vient de l'historique de FA *“Le métier d'accompagnement et le DLA a été créé beaucoup plus tard. [...] Mais à la base c'était le métier de financeur”* (membre du CODIR 2).

La division entre le pôle financement et le pôle accompagnement se retrouve au sein des salarié·es avec des salarié·es du pôle accompagnement qui semblent parfois isolé·es, en sous-effectif voire même avec un sentiment de dévalorisation de leur compétence face au financement. *“Aujourd'hui ce qui est ressenti de la part du pôle accompagnement c'est le sentiment de ne pas être pris au sérieux, d'être pris un peu pour les clowns et je ne sais pas si c'est réel mais que le financement c'est quelque chose de sérieux. Comme le pôle accompagnement a été créé de nul part, ça a tjrs été un peu le petit village de gaulois qui résiste à l'envahisseur donc forcément avec un côté j'imagine tout le temps un peu sur la défensive. [...] Il faut constamment ramener l'accompagnement sur la table parce qu'in fine on représente 30% de FA et donc on est constamment dans une situation minoritaire mais est-ce que ça veut dire qu'il y a une hiérarchie ? je ne pense pas. On ne va pas refaire l'histoire de FA, FA a été créée pour du financement mais encore une fois, vu qu'on dissocie financement et accompagnement, je pense qu'il y a un truc de positionnement, de légitimité, qu'est ce que c'est l'accompagnement ?”* (membre du CODIR 1).

Si l'on se concentre sur DLA, les recherches montrent que ce sentiment d'isolement n'est pas unique à FA PACA : *“Parfois isolés en raison de la spécificité de leur métier au sein de l'association sélectionnée par les acteurs publics, [les chargé·es de mission] jouent un rôle-clé en assumant un travail de médiation entre les associations accompagnées par le dispositif, les partenaires institutionnels et les consultants [...]”*. (Richez-Battesti & Maisonnasse, 2023, p.93)

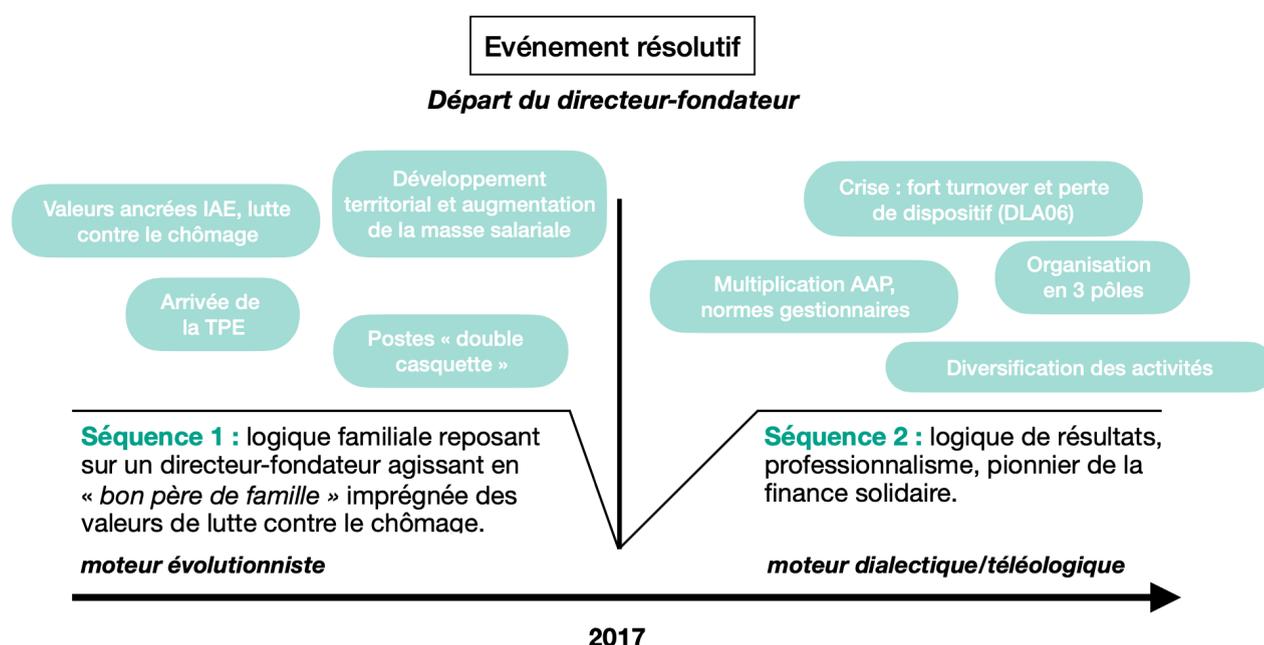
A cela s'ajoute une forte “gestionnarisation” non seulement du DLA *“[...] du côté des chargés de mission un dispositif de bureaucratization du fait notamment de la complexification des systèmes d'information relatives aux données à faire remonter au niveau national dans la base ENEE.”*(Richez-Battesti & Maisonnasse, 2023, p.95) mais

également plus globalement de l'association qui se retrouve dans les témoignages des salarié·es et leurs actions au quotidien, les “objectifs” étant primordiaux pour les salarié·es. Nous pouvons ainsi nous demander au détriment de qui ? Bien que la question se soulève mais n'impacte pas à ce jour les structures bénéficiaires, la qualité de travail étant reconnue, elle impacte visiblement les équipes et le sens qui infuse au sein de l'association. *“Pour le collectif je ne pourrai pas vous répondre... me concernant, le sens existait toujours : c'était toujours intéressant de bancariser les structures de l'ESS, de faire monter la culture économique et financière de ces structures ; c'était toujours intéressant de faire levier sur l'activité en les endettant de façon raisonnable ; toujours très intéressant d'aider à la structuration par le DLA... ça, ça ne bougeait pas. En revanche, me concernant, j'avais un travail de plus en plus administratif, on avait une quinzaine voire vingt outils financiers [...]. C'était devenu très administratif avec beaucoup de reporting pour le FSE et une complexification de la gestion. Moi ce dont je me rappelle et dont je souffrais, c'était l'augmentation sans cesse des objectifs : plus d'accompagnements, plus de financements, plus de ci, plus de ça... imposés par France Active ET les pilotes. Que ce soit pour la TPE, les DLA, c'était toujours faire plus. Et là du coup, le sens on le... enfin moi au bout d'un moment j'étais dans la contrainte. Dans la contrainte de justifier l'injustifiable pour des augmentations de budget.”* (ancien·ne salarié·e 2).

La figure 4 ci-dessous nous permet de résumer l'ensemble de ce processus en reprenant l'analyse processuelle d'Ariel Mendez présentée précédemment (II).

Figure 4<sup>4</sup>

## Processus de bifurcation au sein de France Active PACA



Ainsi, au fil de cette partie nous avons pu identifier les différentes étapes qui ont traversé France Active PACA : de sa naissance à nos jours, de son ADN liée à la lutte contre le chômage vers une diversification de ses activités, d'une association familiale à une structure de plus de trente salarié-es, de l'informel vers la professionnalisation. Ces différentes étapes nous permettent d'entrevoir les causes et conséquences de ce jour.

Devenue et reconnue comme un vrai pilier de l'ESS dans la région, à la fois du point de vue associatif qu'institutionnel, France Active PACA est aujourd'hui en quelque sorte une "grosse machine" où la gestion prend une place de plus en plus importante. Les forces externes ont eu un impact conséquent sur l'association où l'on peut parler d'isomorphisme institutionnel comme nous le présente notre littérature (Di Maggio et Powell, 1983) Ce degré d'efficacité économique et cette recherche de résultats pourraient pâtir sur le projet associatif et ses valeurs portées par les salarié-es. Le manque de culture commune est un phénomène plutôt marquant chez France Active PACA et qui se traduit par une perte de sens auprès des salarié-es. Notre littérature révèle que ce phénomène n'est pas isolé parmi les OESS mais une conséquence typique de la gestionnarisation (Rousseau, 2006).

<sup>4</sup> Nous reprenons ici le modèle de schéma utilisé par Bourbousson et Richez-Battesti (2017, p.65).

Si l'on pense communément que le travail associatif se distingue radicalement du travail au sein d'entreprises lucratives de part la recherche de l'utilité sociale, avec des salarié·es plutôt militant·es et/ou engagé·es, cette question de vision commune questionne au sein de France Active mais également dans la littérature : *"Ce premier constat ne signifie pas forcément que les associations soient semblables aux entreprises, mais simplement que, malgré leurs spécificités, elles restent aussi des organisations à part entière."* (Valéau, 2013, p.90). La particularité de France Active en tant qu'association institutionnalisée nous questionne encore davantage.

Lors de nos observations et des entretiens que nous avons conduit, nous avons pu constater le manque d'homogénéité et d'identité commune des salarié·es autour des valeurs de l'association à laquelle ils appartiennent, apparaît comme un frein dans les dynamiques collectives voire même empêche de se créer cette "particularité de l'ESS" autour de ses valeurs. De ce fait, des tensions semblent naître au sein de l'équipe.

Ce sont donc ces différents éléments qui nous poussent alors à nous demander comment maintenir ou construire du sens collectif au sein d'associations institutionnalisées ?

## IV. Résultats analyse du réseau de France Active PACA

Nous proposons ici de considérer France Active PACA comme un réseau sociotechnique. Dans cette perspective, le processus de traduction, visant à renforcer la coordination entre les divers actants, implique la nécessité de renforcer les proximités. Comme l'a souligné Maisonnasse, *“Le réseau sociotechnique émerge dans un environnement préexistant à sa constitution ; ceci implique qu'il y a déjà des proximités potentiellement à l'œuvre entre les différents actants”* (2014, p. 84). C'est ce que la partie précédente et l'analyse processuelle nous ont permis d'entrevoir. Dans cette dernière partie, nous analysons le réseau de France Active PACA et les processus de traduction qui s'y sont créés grâce à la théorie de la sociologie de la traduction de Callon et Latour en croisant avec la théorie de gestion du sens de Rousseau pour analyser le processus de construction, maintien ou perte de sens collectif au sein de l'association territoriale.

### 1. Une diversité d'actants : des mondes qui se croisent et s'entrechoquent

Dans un premier temps, nous nous attardons sur une contextualisation en identifiant les actants en présence. Cette identification nous permet de comprendre la diversité et l'hétérogénéité des actants, d'apercevoir leurs enjeux et les logiques d'influence en jeu. Il existe au sein du réseau une multitude d'actants : le réseau national, la gouvernance, les pouvoirs publics, les structures/entrepreneur·es accompagné·es/financé·es, les salarié·es des différents pôles, les partenaires de l'accompagnement, les partenaires bancaires, les normes managériales des institutionnels, les valeurs, les normes d'évaluation néolibérales... Cependant, nous ne retenons dans cette partie que les actants que nous estimons jouant un rôle important dans la construction du sens au sein du réseau sociotechnique.

#### a. Les actants en présence

Les premiers actants qu'il convient d'identifier sont les salarié·es, acteur·rices humain·es agissant dans ce réseau sociotechnique. Toutefois, ils ne sont pas homogènes. Les observations de terrain nous ont permis de distinguer différents types de salarié·es. Suite aux évolutions de la structure et au fort turn-over qui a marqué le départ de “salarié·es historiques”, en commençant par le directeur-fondateur, les valeurs portées par l'équipe interne se sont modifiées. Si les salarié·es des débuts de l'association étaient imprégné·es du discours de lutte contre le chômage et pour l'insertion par l'activité économique, les valeurs

partagées par les salarié·es de l'association ont beaucoup évolué dans le temps notamment parce que peu de ces derniers sont encore présent·es aujourd'hui. L'une des premières divergences que l'on constate entre les salarié·es plus ancien·nes et les salarié·es plus récent·es repose sur ces valeurs : d'un côté plutôt axé développement de IAE et de l'autre développement de l'entrepreneuriat engagé. Cela se matérialise également dans le changement de nom et de logo de France Active PACA, comme nous l'avons présenté précédemment. Il est important de souligner que les "ancien·nes salarié·es historiques" incarnaient les valeurs de France Active comme le démontrent nos entretiens : *“Depuis le départ du premier directeur, t'as une espèce de turn over très important. Et moi je suis arrivé dans un moment où il restait les quelques 3 ou 4 anciennes. Je me suis glissé dans leur projet. C'est-à-dire que c'était un projet qui existait déjà et je me suis glissé dedans. Je me reposais beaucoup sur elles, et quand elles sont parties j'ai eu peur, en fait. Avant qu'elles partent d'un coup je me suis dit, oula, maintenant ça va être à nous d'incarner quelque chose, quoi. Et ça, c'est pas facile. C'était difficile aussi cette rupture entre les anciens historiques et la nécessité aujourd'hui de réinventer quelque chose, sans ces anciens là.”* (Membre du CODIR 3).

Puisque la grande majorité de ce groupe d'actants présents actuellement au sein de FA PACA sont arrivé·es après 2017, nous faisons le choix de ne pas nous attarder sur les ancien·nes salarié·es, qui ont certes influencé le processus du réseau, mais ne sont plus présent·es.

Par ailleurs, nos entretiens ont révélé des scissions ou une sorte de division entre les différents pôles, nous identifions alors trois actants distincts : “le pôle accompagnement”, “le pôle financement” et le “pôle administratif”. L'on pourrait même, au vu des témoignages recueillis, distinguer financement ESS et financement TPE puisque des divergences émergent également entre les deux : *“Il n'y avait pas réellement un pôle accompagnement qui était structuré. On était sur une activité qui était essentiellement axée autour du financement des structures de l'ESS et du financement des créateurs d'entreprises. C'était les deux pôles les plus...caractéristiques de FA avec lesquels il y avait déjà à cette époque des... difficultés... enfin en tout cas des registres de pensée assez différents et des personnes du coup assez différentes. Des références bancaires d'un côté, des références plutôt associatives de l'autre et on avait déjà à cet endroit-là... une distance qui pouvait être fertile parfois mais qui pouvait amener quelques incompréhensions. Entre une tendance plutôt militante et une tendance... effectivement plus bancaire. Entre le financement ESS et le financement TPE.”* (ancien·ne salarié·e 1). In fine, nous retiendrons ici comme actants : “le pôle financement”,

pôle historique autour duquel s'est construit l'association comme nous l'avons précédemment précisé, "le pôle accompagnement" qui s'est construit plus à la marge, en infériorité numérique et "le pôle administratif" qui s'est lui aussi structuré plus tardivement dû aux injonctions institutionnelles et à l'évolution de leurs normes. Chacun de ces différents pôles est marqué par des cultures de travail différentes, l'un avec des références plutôt bancaires, l'autre plutôt militantes. Les quotidiens de travail de chacun étant également différents, certain-es plus au contact des structures accompagnées/financées, d'autres non.

"Les normes gestionnaires des institutionnels" constituent justement un autre actant important dans le réseau sociotechnique : en lien avec le *New Public Management* et les normes néolibérales précédemment évoqués, il semble impossible de nier l'influence de ces éléments sur le réseau socio-technique étudié. Les tableurs, les processus d'évaluation des financements de projets, le reporting plus largement, etc... sont des outils porteurs d'une certaine signification comme l'a démontré notre littérature : ils ne sont pas neutres. A titre d'exemple, l'on demande combien a été dépensé sur quelle ligne mais jamais pourquoi ni même le résultat obtenu. Leur enjeu est davantage quantitatif que qualitatif. Ceci se ressent sur les actants salarié-es (ici nous parlons de tout le groupe salarié-es, sans distinction de pôles) : les objectifs sont au cœur de beaucoup d'échanges. A titre d'exemple, certain-es salarié-es n'ont pas souhaité participer à un événement organisé par l'association car cela ne rentrait pas dans leurs objectifs ou acceptait de participer à la seule condition que cela "rentre dans leurs objectifs".

Enfin, "les valeurs" constituent un second actant à dominante non-humaine. Comme l'a démontré Maisonnasse (2014), l'on se situe ici dans un champ où de l'immatériel circule et agit comme contrainte au sein de réseaux. Les valeurs de France Active PACA jouent alors un rôle très important. Basées sur un professionnalisme et une exigence sur l'engagement, les valeurs influent : l'on peut parfois entendre des arguments comme "on ne peut pas faire ça, ce ne sont pas nos valeurs" qui justifient ou motivent les actions. A titre d'exemple, France Active PACA est l'une des AT les plus exigeantes sur l'engagement des structures financées. Les valeurs de FA PACA pousse l'association à être même plus exigeante quant aux critères du révélateur d'engagement<sup>5</sup>, ce qui démontre à quel point les valeurs sont au cœur du projet

---

<sup>5</sup> Le "révélateur d'engagement" est un outil utilisé par les chargé-es d'expertise financement pour mesurer le degré d'engagement des structures en demande de financements à France Active. Il s'appuie sur 5 piliers : emploi, territoire, social, écologie et gouvernance.

de l'association. *“Sur l'ancien révélateur, on était plus restrictifs que ce que le réseau ou que les labels Finansol, machin chouette, nous obligeaient à faire ou que les fonds d'investissement qui nous donnaient des sous pour qu'on les ré-investissent en prêt participatif, on est plus restrictifs qu'eux. C'est à dire qu'ils nous disent “on vous donne des sous parce que vous êtes solidaires, vous avez le droit de faire ça” et nous on dit “beh on va faire ça en plus, parce que... ça c'est le côté entre guillemet militant. Mais peut-être qu'on ne le met pas assez en avant.”* (Membre du CODIR 2).

Au cours des entretiens réalisés, l'on a pu voir que les valeurs et principes fondamentaux ne sont pas partagés par l'ensemble des salarié-es : chacun-e a sa vision personnelle et il semble compliqué d'en tirer des valeurs homogènes entre ces différents actants. Nous indiquons les réponses obtenues dans le tableau suivant.

**Tableau 3 :** Réponses à la question “Comment décririez-vous les valeurs et les principes fondamentaux de FA PACA (lorsque vous y travailliez ?)” (entretiens)

*“Euh...bah je sais pas... c'est un bon mix entre... (hésitation) j'y pensais je sais plus quand chez moi. Tu peux pas dire militantisme : on n'est plus la pure asso militante comme d'autres assos peuvent l'être. On n'est pas considéré comme des radicaux tu vois ? Les militants purs et durs ils nous voient comme des banquiers et les banquiers ils nous voient comme des... des sortes de banquiers hippies tu vois ? (rires). Donc on peut pas dire militant mais quand même, il y a une... (hésitation) Il y a quand même une notion d'engagement forte. [...] Du coup je pense qu'on peut pas parler de France Active comme militant par contre on peut toujours parler de fort engagement et en fait moi ce que j'aime bien chez FA c'est la notion de lien : créer du lien entre plein de mondes différents, c'est ce qui fait notre complexité, ce qui fait qu'on peut pas être vus comme des radicaux par personne parce qu'on essaie de parler avec tout le monde. Et ça, je trouve ça vraiment chouette. [...] La principale valeur je dirais c'est faire du lien quoi.”* (Membre du CODIR 2)

*“(réfléchis)... Les valeurs... déjà en fait les qualités et les défauts de nos qualités. La qualité pour moi c'est le professionnalisme. Un grand souci d'efficacité et de qualité professionnelle. Le défaut de cette qualité c'est parfois une posture d'expert un peu rigide. [...] On cultive cette espèce de plaisir un peu fétichiste de l'excellence professionnelle, mais il vaut mieux ça que l'inverse ! Après il y a d'autres valeurs : pour moi ce qui est intéressant c'est... il y a les valeurs qu'on affiche et les valeurs qui sont vécues réellement. Il y a une partie de l'équipe qui est ici parce qu'ils croient dans l'ESS, t'as une autre partie de l'équipe qui a une autre vision notamment les personnes qui travaillent sur les questions de création d'entreprise et de garantie, les personnes [du pôle administratif], c'est pas forcément l'ESS qui est le moteur de leur travail ici. Et ça c'est quelque chose à gérer. Tu as des cultures différentes à France Active et c'est important de garder un équilibre. [...]*

*L'idée c'est que ce projet-là, il marche sur ses deux jambes : à la fois une autre vision de l'économie, l'ESS, et à la fois la question de l'emploi qui est aussi importante.*” (Membre du CODIR 3)

*“Pffouuu... alors ça c'est impossible. Pour moi ça ne veut rien dire. Les valeurs de FA c'est les salarié-es qui y sont et déjà les salarié-es qui y étaient il y a 4 ans n'étaient pas les mêmes qu'il y a deux ans et ne sont pas les mêmes qu'aujourd'hui. Euh... donc les valeurs de l'ESS en général. Maintenant qu'est ce que ça veut dire... Pour moi, mais j'ai l'impression que ça change, et je serais curieux de voir la réponse collective à cette question particulièrement. Moi je t'aurais dit quelque part l'emploi, en premier : créer de l'emploi, permettre à des personnes de vivre de leur propre travail soit pour des associations et de l'ESS d'arriver à se tirer un salaire tout en faisant ce qu'ils souhaitent faire au quotidien, pour moi ça c'est la priorité. Et après, effectivement, l'insertion et le développement territorial. Ça aussi, d'ailleurs on l'entend plus mais quand je suis rentré on ne parlait que de ça : la lutte contre l'isolement... que ce soit des directeurs d'asso ou d'entreprises...”* (Salarié-e du pôle financement)

*“Bah... très honnêtement dans ma culture organisationnelle... j'arrive pas à... il n'y en a pas pour moi. C'est un peu chacun-e pour tous-tes et tous-tes pour les autres, mais je sais pas trop (rires). Ce que je vois en fil directeur et que je peux ressentir, mais que pour moi on est sur une ligne très fine, c'est l'excellence. [...] J'ai l'impression, quand même, la collégialité aussi, t'sais il y a un directeur qui fait la bise à tou-tes les salarié-es. Après je mets à part le directoire. [...] L'humanisme aussi. On est encore une petite équipe, on mange ensemble, on organise des trucs. Remettre un peu d'humain dans les finances, c'est un peu les valeurs qui nous différencient des banques, mettre l'humain au centre.”* (Membre du CODIR 1)

*“Euh... (réfléchis) moi je sais ce qui m'a intéressé dans ce projet. Ce qui m'a intéressé c'est l'accompagnement, la structuration des acteur-rices de l'ESS et notamment de ceux qui travaillent dans l'intérêt général. C'est cette capacité à faire tiers justement, cette capacité de traduction entre ceux qui développent des projets, ceux qui sont sur le terrain et les politiques publiques qui en sont parfois éloignées, parfois pas. Mais il y a des codes et des langages qui sont différents et qu'il faut un peu accompagner. [...] Voilà, c'est donner les moyens d'agir. Moi j'avais une vision un peu d'éducation populaire qui n'était peut-être pas du tout celle qui aurait été partagée par d'autres mais pour moi c'était donner du pouvoir d'agir et de compréhension aux uns et aux autres.”* (Ancien·ne salarié·e 1).

*“La première chose c'est que c'était vraiment une volonté de service au public, une volonté de rendre service, d'être utile. C'était bien qu'on ait pas mal de temps à passer avec les associations parce que c'est là où on s'est ancrés dans le paysage [...]. Notre place on l'a faite parce qu'on travaillait d'une façon que les autres ne pratiquaient pas : on était en qualité voire même peut être en sur-qualité.”* (Ancien·ne salarié·e 2)

## b. Regards croisés : les enjeux des actants et le processus de traduction

L'on observe au sein du réseau sociotechnique des problèmes dans l'articulation des actants où certains actants sont dominants par rapport à d'autres.

L'actant "normes gestionnaires des institutionnels" a pris le dessus sur les autres actants et influence le quotidien de l'actant salarié·es de chaque pôle. Les actants "pôle financement" et "pôle administratif" sont peut-être les premiers touchés puisque leur travail est réparti en fonction des objectifs. Il est pourtant intéressant de questionner ceci pour l'actant pôle accompagnement : le DLA, à titre d'exemple, est également contraint à faire du reporting et doit également répondre à des objectifs quantitatifs (la revue de littérature ayant d'ailleurs montré l'instrumentation du DLA) pourtant, cette notion d'objectif est bien moins marquée au sein du pôle accompagnement.

De plus, le pôle financement souligne souvent que "pour le pôle accompagnement, ce n'est pas pareil" en termes d'objectif. La voix du pôle accompagnement, en tant qu'actant, semble donc moins entendue dans le réseau, sans doute du fait de leur plus petit nombre ou du fait qu'ils ne constituent pas le pôle historique de l'association. Ce pôle semble également se mettre plutôt en retrait et l'image du "petit village gaulois" l'illustre assez bien : depuis l'emménagement dans les nouveaux locaux du siège, les salarié·es du pôle accompagnement sont dans un seul et même bureau. C'est également le cas pour l'actant "pôle administratif", plus en retrait également comparé à l'actant "pôle financement". Cela provoque ainsi un second déséquilibre entre les actants. Il a également été observé que les actants "pôle accompagnement" étaient davantage constitués de profils dits militants, tandis que les actants du "pôle financement" ou du "pôle administratif" étaient plutôt des profils engagé·es mais pour lesquels le terme de militantisme ne s'appliquait pas forcément.<sup>6</sup>

Enfin, l'actant "valeurs" a, lui, une place assez ambiguë au sein du réseau : bien qu'il imprègne tous les actants du réseau, les valeurs n'arrivent pas à trouver une place assumée. C'est ce qui définit l'association et pourtant, elle peine à le mettre en valeur. L'exemple du révélateur d'engagement, mentionné précédemment lors de nos entretiens, l'illustre parfaitement. Ce passage fait référence à la présentation du nouveau révélateur d'engagement au sein d'une réunion d'équipe. Lors de cette présentation, l'exigence d'engagement caractéristique de France Active PACA, a été davantage présentée comme une tare plus

---

<sup>6</sup> Ici, nous avons conscience que nous généralisons nos propos : nous tirons simplement une grande tendance des observations et des entretiens réalisés. Ils sont évidemment à nuancer d'un individu à l'autre. Nous tenons également à préciser que nous ne tenons pas de jugement de valeur.

qu'une valeur dont les actants sont fiers. Les valeurs sont donc à la fois très influentes dans le réseau, sans pour autant être valorisées.

Les réponses des différentes personnes interrogées (voir tableau 3) montrent à quel point les valeurs sont subjectives, ce qui pourrait expliquer ce manque d'appropriation par toutes.

Toutefois, les valeurs de l'ESS et plus spécifiquement l'actant "valeurs" permettent une convergence entre les différents actants de pôles, il peut d'ailleurs être identifié comme le vecteur principal de la constitution du réseau. L'on retrouve cette idée dans les entretiens réalisés, notamment par un·e ancien·ne salarié·e : *"Je pense qu'il y avait un commun, une base. [...] J'ai quand même l'impression qu'il y a toujours eu quand même un potentiel politique dans la façon dont les un·es et les autres se projetaient dans le projet. Après avec peut-être un peu de fantasme."* Le fait que l'actant "valeurs" soit toutefois peu mis en avant fait que le réseau peine à se stabiliser, ceci peut s'expliquer par les bifurcations rencontrées au fil du processus. Nous considérons tout de même cet actant comme le médiateur entre les actants des différents pôles.

Les actants "pôle accompagnement" ont également du mal à trouver leur place dans ce réseau. Quant à l'actant "normes gestionnaires des institutionnels", il crée des divergences avec tous les autres actants alors que son poids est considérable.

En résumé, France Active PACA est une structure institutionnalisée, qui existe avec du sens qu'elle puise dans son historique, dans son contact avec les structures financées ou accompagnées mais le sens collectif peut parfois être difficile à trouver : il est un combat de chaque instant pourtant pas toujours conscientisé.

Le processus de traduction est fortement orienté par l'isomorphisme institutionnel ce qui renforce les difficultés à maintenir le sens collectif. Il est important de souligner que ce n'est pas parce que le réseau est stabilisé qu'il y a sens collectif. C'est une traduction qui est en train de se dérouler.

## 2. La gestion du sens au sein du réseau sociotechnique

La partie précédente nous a permis de mieux comprendre le réseau sociotechnique et les jeux d'influence entre les différents actants. Elle a révélé le poids lourd que joue l'actant "normes gestionnaires des institutionnels" au sein du réseau et crée des tensions sur le sens collectif. Une question légitime se pose : comment les différents actants s'entremêlent-ils pour construire et maintenir le sens collectif ? Cette polarité renvoie particulièrement à la

théorie de Rousseau (2007) sur la gestion du sens. Nous nous attardons donc ici sur le triptyque mythe-geste social-militant·es appliqué à FA PACA avant d'analyser où se situe l'association en termes de trajectoire.

a. Le triptyque mythe-geste social-militant·es appliqué à FA PACA

Comme présenté dans la revue de littérature (I), pour Rousseau (2007, p.58) les organisations fonctionnent selon un triptyque identique : *“un mythe auquel des tribus qui se reconnaissent par la pratique de gestes rituels donnent du sens.”* Il complète en précisant que chacun de ces pôles possède deux dimensions : l'une tangible (concrète, observable) et l'autre immatérielle (plus floue). Toujours selon sa théorie, les crises que peuvent rencontrer les organisations proviennent d'un déséquilibre ou de désajustements entre ces trois pôles. Nous analysons alors France Active PACA au regard de ces éléments pour identifier d'éventuel(s) désajustement(s) révélés dans la partie précédente.

Dans le cas de FA PACA, nos observations et l'analyse du réseau sociotechnique nous ont permis de déceler une évolution du mythe et plus précisément de sa dimension immatérielle. Les autres pôles (geste social et militant) n'ont pas subi d'évolution. Nous présentons donc chacun des pôles et leurs deux dimensions respectives en nous attardant sur le changement de mythe inaccessible.

Avant la bifurcation traversée en 2017, l'organisation reposait sur des bases “historiques” avec des valeurs liées à l'emploi et l'insertion (pour rappel, l'association se nommait d'ailleurs ESIA soit Économie solidaire et insertion active PACA). Ces valeurs étaient incarnées par des salarié·es historiques présent·es de longue date. L'on constate alors que le mythe inaccessible d'ESIA PACA était de lutter contre le chômage par l'IAE en prenant en charge les travailleurs rejetés par l'économie dite classique (nous présentons les résultats sous forme d'un schéma dans la Figure 5).

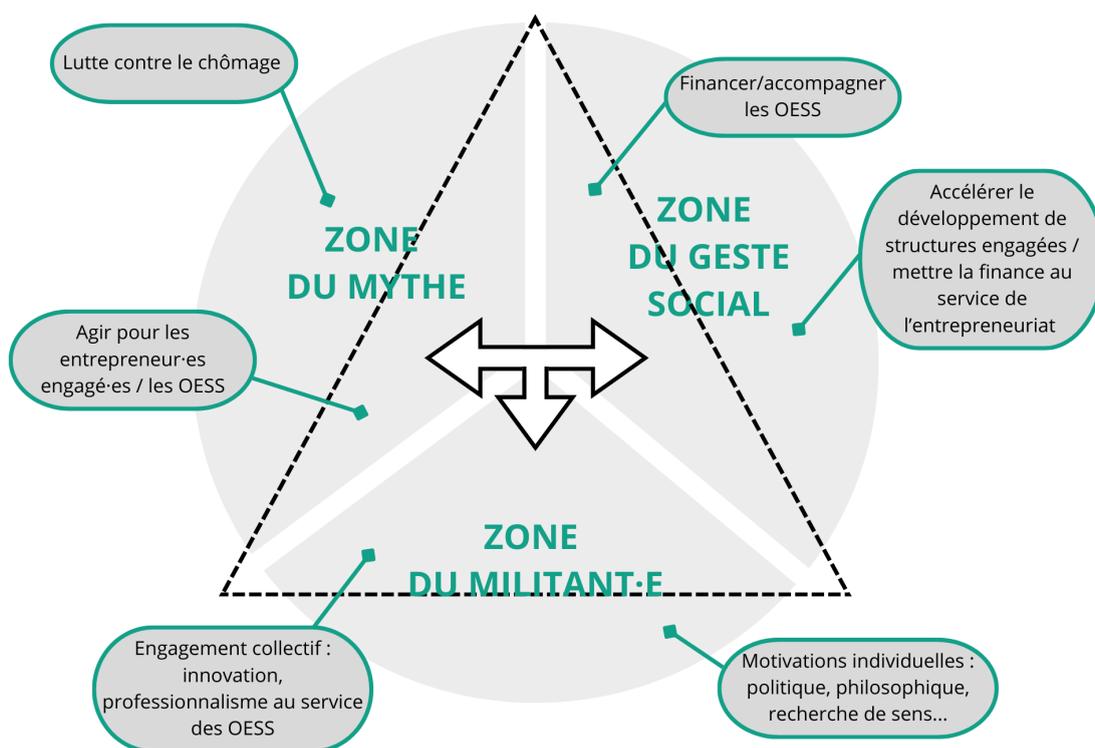
Aujourd'hui, le mythe inaccessible de FA PACA est que la société soit une société de l'engagement (le schéma de la Figure 6 présente ces résultats). Toutefois, la partie tangible du mythe n'est, elle, pas modifiée. Ce mythe inaccessible est rendu concret par la dimension tangible du mythe : agir avec les OESS/entrepreneurs engagé·es.

Financer ou accompagner les OESS est une activité, un geste tangible qui comporte une dimension immatérielle : accélérer le développement de structures engagées / mettre la finance au service de l'entrepreneuriat. C'est ce que nous nommons le geste social.

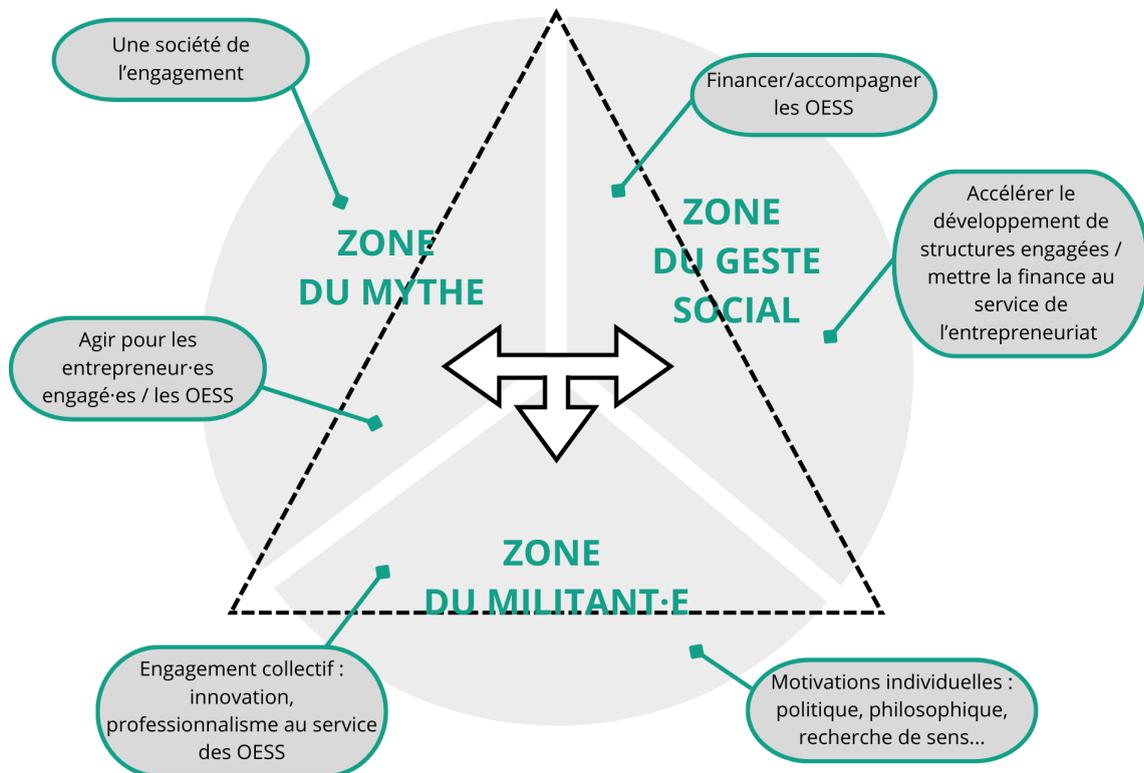
Enfin, ce mythe fondateur motive des militant·es à agir : au plan collectif, ils trouvent cette action méritoire car elle est innovante et déjoue les méfaits de l'économie classique, elle est reconnue de qualité au service des OESS. Les militant·es sont également animé·es par des motivations individuelles qui leur sont propres (valeurs idéologiques, politiques, philosophiques, recherche de sens...).

Nous présentons ainsi ce modèle d'organisation militante dans les deux schémas ci-dessous, le premier présentant l'organisation avant la bifurcation et le second, l'organisation aujourd'hui.

**Figure 5 :** Triptyque mythe - geste social - militants de Rousseau (2007) adapté à France Active PACA avant bifurcation



**Figure 6 :** Triptyque mythe - geste social - militants de Rousseau (2007) adapté à France Active PACA - aujourd'hui



France Active PACA puise donc sa force dans chacun de ces pôles mais des désajustements sont à noter :

Par exemple, le départ du directeur fondateur, incarnant les valeurs de l'association et considéré comme un "bon père de famille" par les salarié-es présents à cette époque, a déplacé les frontières du mythe. Lui qui incarnait les valeurs a, suite à son départ, "autorisé le départ des ancien·nes" comme certains des entretiens l'ont révélé. Suite à son départ quelques autres salarié-es ancien·nes sont resté-es et sur qui le projet portait. Le fort turn over qui en a suivi a renouvelé la quasi-totalité de l'équipe qui trouve ainsi du mal à s'approprier le mythe fondateur. Les raisons d'agir collectivement ont alors été mises à mal. L'environnement externe a également influencé ce mythe avec le développement de l'entrepreneuriat, le cap a également été modifié par l'association nationale, déstabilisant le pôle.

Le développement considérable de France Active PACA a également accentué les risques de crises : l'association a traversé un développement à la fois salarial avec un passage de 4 salarié-es à 20 en l'espace de 10 ans. Aujourd'hui, la structure de 30 salarié-es est bien loin des 4 salarié-es initiaux. Elle a également vécu un développement territorial avec une volonté de décentralisation du siège. L'association s'est professionnalisée, s'est structurée en

pôles, a défini plus concrètement les métiers de chacun·e. Ce développement a de fait eu un impact sur les liens entre chacun·e. Les échanges entre toutes sont moins régulés par les liens sociaux mais davantage par les outils de gestion venus de l'économie dite "classique" pour répondre aux diverses exigences et injonctions institutionnelles et gestionnaires. L'on compte alors le nombre de dossiers de financement réalisés, le nombre de structures accompagnées, de créateur·rices d'entreprise financé·es, le nombre d'accueils réalisés, de prêts octroyés... mais peu de place reste présente pour la dimension qualitative de ce qu'accomplissent les salarié·es. Des tentatives sont faites notamment au sein d'événements comme les 20 ans de France Active PACA ou la remise des Prom'ESS qui mettent en avant les structures, les projets accompagnés ou financés qui, sans France Active PACA n'auraient pas pu se développer, voir le jour ou se maintenir. La logique gestionnaire l'a emporté au fil du temps sur la logique militante qui tente, tant bien que mal, de subsister. Cette polarité ressort également dans nos entretiens : *"C'était encore plus engagé tu vois, c'était... mais enfin t'as toujours le revers de la médaille : d'un côté tu peux dire que c'était encore plus engagé, de l'autre côté tu te dis "ouais bon, ils faisaient 3 dossiers par an c'était de bric et de broc."*

#### b. Trajectoire de sens, comment remettre du sens collectif ?

Afin de réagencer les trois pôles et permettre de retrouver un équilibre entre ces derniers, Rousseau (2007) souligne qu'il faut créer des outils de gestion du sens. Selon lui, les ingrédients s'agencent différemment selon les stades de développement de l'organisation militante. Les organisations peuvent être soit au stade de la boutique de sens soit celui de la fabrique de sens comme présenté dans la revue de littérature. Il identifie trois zones : la zone de création, la zone de précarité, la zone de ré-invention et la zone d'alignement. Nous tâchons donc dans cette partie d'identifier la trajectoire du sens de France Active PACA.

La zone de création est caractérisée par des régulations et ajustements grâce aux gestes sociaux. Aucun dispositif de gestion du sens n'est nécessaire puisque l'organisation ne rencontre encore pas de difficulté. France Active PACA ne semble plus dans cette phase : elle s'est déjà développée et montre des désajustements que nous avons précédemment mis en avant.

FA PACA ne semble pas non plus être en zone de précarité : l'organisation réalise les transformations subies et est pleinement consciente des règles de gestion qu'on lui a imposées. L'organisation n'est donc pas au stade de la boutique de sens.

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

*Nous pouvons rencontrer dans cette situation de nombreuses organisations militantes dont le domaine d'activité est banalisé et concurrentiel, comme dans le cas très répandu du tourisme social ou dans celui de l'insertion par l'économique, les centres d'aide par le travail (CAT) par exemple. Les valeurs du mythe initial sont moins visibles et moins entretenues. L'activité devient une fin en soi et est concurrencée par d'autres organismes, marchands ou publics par exemple, tandis que les militants ont disparu et se sont transformés en agents ayant des intérêts catégoriels à défendre : ceux des maîtres d'ouvrage, des maîtres d'œuvre et des bénéficiaires.” (2007, p.63).*

Ainsi l'on comprend que les outils de gestion semblent aujourd'hui nécessaires pour réajuster le mythe, le geste social et les militants au sein de France Active PACA et passer au stade de la ré-invention : où l'organisation retrouve le sens de son action et les outils de gestion de l'entreprise lucrative sont à une place qui permet de soutenir le développement sans empiéter sur le sens.

Cette partie nous a permis d'analyser le réseau sociotechnique selon la sociologie de la traduction de Callon et Latour et comment les actants s'articulent entre eux pour maintenir du sens. Il en ressort une association qui dans un processus a évolué à un processus de problématisation qui s'est stabilisé mais qui minore la place de certains actants. Nous avons souligné que les normes gestionnaires occupent une place colossale au sein du réseau ce qui provoque une crise de sens. Cette crise de sens se matérialise, selon la théorie de la gestion du sens de Rousseau (2007) par une organisation manquant d'outils de gestion du sens au sein

de la zone de ré-invention. Nous nous demandons alors comment faire pour donner plus de place aux actants. Les outils de gestion du sens répondent en partie à cette question, il s'agit là de leur rôle.

Nous proposons alors quelques pistes possibles pour la structure. Si Rousseau suggère de créer des dispositifs de gestion du sens, nous suggérons dans un premier temps de mettre du sens dans les outils existants comme le présentent Maisonnasse et al. (2019)

Il pourrait être envisagé de mettre davantage en discussion les outils pour revoir les procédures mises en œuvre. Choisir de ne plus seulement s'évaluer d'un point de vue quantitatif mais bien intégrer la dimension qualitative, qui donne du sens au geste social. Cette mise en discussion doit se faire en interne mais elle peut également se faire en externe avec les financeurs car comme le rappellent Maisonnasse et al., *"[...] pour être producteurs de sens auprès des différentes parties prenantes concernées, leur mise en œuvre doit reposer sur un processus de participation collective."* (2019, p.3)

Remettre des temps d'échanges semble primordiale pour réaligner les trois pôles et retrouver du sens au sein de l'association. On pourrait par exemple imaginer dans les réunions d'équipe, actuellement dédiées aux dimensions plutôt techniques, d'intégrer davantage les projets, les structures ou les entrepreneur·es. Si l'on veut retrouver du sens, il s'agit de remettre les dimensions sens dans les actions accomplies. En d'autres termes, il convient de se questionner sur le "pourquoi" nous faisons des accompagnements, pourquoi nous finançons des projets et non plus se limiter sur le "comment". Cette pratique permettrait également aux actants des pôles accompagnement, financement et administratif de mieux se connaître, de créer des liens entre eux et de se reconstruire sur des bases nouvelles.

## Conclusion

Notre analyse met en lumière les difficultés de maintien du sens au sein des organisations de l'ESS et plus particulièrement, au sein d'associations institutionnalisées. Principalement caractérisées par leur projet social, les associations ont subi diverses transformations et ont dû s'adapter à ces évolutions. Sur leur chemin, les associations institutionnalisées peuvent traverser des crises de sens qui prennent leur source dans plusieurs facteurs.

En analysant le processus de France Active PACA selon la sociologie de la traduction de Michel Callon et Bruno Latour, nous avons identifié les faiblesses du réseau sociotechnique qui, bien qu'il soit stabilisé, peine à créer du sens collectif. Le processus de traduction est fortement orienté par l'isomorphisme institutionnel ce qui renforce les difficultés à maintenir le sens collectif.

En reprenant les travaux de François Rousseau, nous avons analysé les tensions entre dimension militante et dimension gestionnaire ressenties au sein de l'organisation. L'approche de la trajectoire nous a permis d'identifier le stade de développement dans lequel se trouve FA PACA : la zone de ré-invention. A ce stade-là, donner du sens aux outils de gestion s'impose pour maintenir le sens au sein de l'association et favoriser l'apparition d'une "fabrique de sens" avec un équilibre entre le mythe, le geste social et les militant-es. Nous proposons alors des pistes d'action pour répondre à cette problématique.

Il est certain que nous aurions pu développer certains aspects avec plus de profondeur notamment en analysant la structure à travers toutes les phases des théories mobilisées : l'analyse processuelle, la gestion du sens et la sociologie de la traduction. Nous avons dû faire des choix quant aux dimensions que nous souhaitions garder et celles que nous pouvions écarter. Nous n'avons pas pu analyser tous les actants en présence, notamment la gouvernance, les structures bénéficiaires ou les institutions publiques, qui auraient pu nous permettre de croiser les regards. Nous avons sélectionné les actants qui nous semblaient nécessaires à l'analyse du réseau, bien que cette dernière pourrait être complétée.

Dans un souci de praticité et puisque nous avons un délai relativement court, nous avons dû centrer notre recherche principalement sur le siège de FA PACA, à Marseille. Compte tenu de ces faits-là, nous avons seulement interrogé des salarié-es du siège. Il aurait été pertinent également d'élargir l'échantillonnage puisqu'il n'est pas forcément représentatif de l'entièreté de France Active PACA. En effet, la vision des antennes doit certainement différer de la vision du siège du fait de l'éloignement géographique. D'autant plus que la stratégie de

développement territorial a grandement évolué depuis les débuts de l'association en 2002. Nous pouvons donc imaginer que la question du sens collectif occupe une place quelque peu distincte voire singulière.

Néanmoins nous considérons avoir atteint notre objectif dans la mesure où nous avons démontré comment maintenir du sens collectif au sein d'associations institutionnalisées.

## Bibliographie

- Bellegarde, P. (2003). Institutionnalisation, implication, restitution : Théorisation d'une pratique associative. *L'Homme et la société*, 147(1), 95.  
<https://doi.org/10.3917/lhs.147.0095>
- Bourbousson, C., Maisonnasse, J., & Richez-Battesti, N. (2022). Instruments publics de clusterisation de l'ESS et pluralisme institutionnel: *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Février(1), 67-87. <https://doi.org/10.3917/reru.221.0067>
- Bourbousson, C., & Richez-Battesti, N. (2017). Caractériser les PTCE par l'analyse processuelle : Une application en région Provence-Alpes-Côte d'Azur. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 343, 57.  
<https://doi.org/10.7202/1038780ar>
- Briand, G. (2020). *Le rôle du réseau France Active dans le développement de l'économie sociale et solidaire au moyen de la finance solidaire*. 109.
- Callon, M., & Latour, B. (1991). Introduction: In *La science telle qu'elle se fait* (p. 7-36). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.callo.1991.01.0007>
- Codello-Guijarro, P., & Béji-Bécheur, A. (2015). Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion. *Revue Française de Gestion*, 41(246), 103-109.  
<https://doi.org/10.3166/RFG.246.103-109>
- Collin, P. M., Livian, Y.-F., & Thivant, E. (2016). VIII. Michel Callon et Bruno Latour. La théorie de l'Acteur-Réseau: In *Les Grands Auteurs en Management de l'innovation et de la créativité* (p. 157-178). EMS Editions.  
<https://doi.org/10.3917/ems.burge.2016.01.0157>
- Csanyi-Virag, V., Rivault, M., Polge, M., & Bruna, M. G. (2022). Chapitre 6. Les leviers du sens au/dans le travail : Lecture kaléidoscopique du sens individuel et collectif au travail: In *Le sens au travail* (p. 182-202). EMS Editions.  
<https://doi.org/10.3917/ems.comme.2022.01.0182>
- Davister, C. (2006). LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN ECONOMIE SOCIALE. *Les Cahiers de la Chaire Cera*, 1.
- Diop Sall, F. (2018). Chapitre 8. La méthode ethnographique: In *Les méthodes de recherche du DBA* (p. 140-157). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0140>
- Everaere, C. (2011). Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale. *Revue française de gestion*, 37(217), 15-33. <https://doi.org/10.3166/rfg.217.15-33>
- Lascoumes, P. & Le Galès, P. (2005). Gouverner par les instruments. *Presses de Sciences Po*.  
<https://doi.org/10.3917/scpo.lasco.2005.01>
- Laroche, H. (2016). La fabrication du sens dans les organisations: In *Les Organisations* (p. 360-367). Éditions Sciences Humaines. <https://doi.org/10.3917/sh.sauss.2016.01.0360>
- Loupsans, D. (2010). Ariel Mendez (dir.), Processus. Concepts et méthodes pour l'analyse temporelle en sciences sociales, Academia-Bruylant, coll. « Intellection », Louvain-la-Neuve (Belgique) 2010, 260 p., 24,50 €: *Agora débats/jeunesses*, N° 56(3), 126-127. <https://doi.org/10.3917/agora.056.0122c>
- Maisonnasse, J., Petrella, F., & Richez-Battesti, N. (2019). Préserver le sens dans les organisations de l'économie sociale et solidaire : Quels outils de gestion ? : *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 34, 8(1), 3-29.

- <https://doi.org/10.3917/rimhe.034.0003>
- Maisonnasse, J. (2014). Construire la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations : Une analyse à partir de l'économie de la proximité et de la sociologie de la traduction [Thèse de doctorat, Aix-Marseille].  
<https://www.theses.fr/2014AIXM2008>
- Matyjasik, N., Guenoun, M. (2020). En finir avec le New Public Management, Gestion publique <https://www.economie.gouv.fr/igpde-editions-publications/en-finir-avec-le-new-public-management>
- Meyer, M., & Ohana, M. (2010). Justice interactionnelle, cohésion de groupe et comportements citoyens dans les entreprises sociales: *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 75(1), 3-15. <https://doi.org/10.3917/grhu.075.0003>
- Richez-Battesti, N., & Maisonnasse, J. (2023). DLA : Quand l'accompagnement prend une dimension formative: *Éducation Permanente*, N° 233(4), 91-101.  
<https://doi.org/10.3917/edpe.233.0091>
- Rousseau, F. (2007). L'organisation militante. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 303, 44. <https://doi.org/10.7202/1021547ar>
- Sautter, C. (2018). « Une France si active ». Paris, Rue de l'échiquier.
- Toseland, R. W., Jones, L. V., & Gellis, Z. D. (2004). Group dynamics. In C. D. Garvin, L. M. Gutiérrez, & M. J. Galinsky (Eds.), *Handbook of social work with groups* (pp. 13- 31) *The Guilford Press*.
- Valéau, P. (2013). La fonction RH dans les associations : Les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 328, 76.  
<https://doi.org/10.7202/1015529ar>
- Weick, K. E. (1993). *The Collapse of Sensemaking in Organizations : The Mann Gulch Disaster*.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2005). *Organizing and the Process of Sensemaking*.

## Sitographie

- DLA, France Active, <https://www.franceactive.org/centre-de-ressources-dla-financement/dla/> consulté le 10/08/23
- Notre gouvernance, France Active,  
<https://www.franceactive.org/decouvrir-france-active/notre-gouvernance-2/>, consulté le 08/07/23
- “Pour relancer l'économie de notre pays, il faut des PROJETS COMMUNS” (2021), France Active,  
<https://www.franceactive.org/actualites/pour-relancer-leconomie-de-notre-pays-il-faut-des-projets-communs/>, consulté le 08/07/23
- Rapport d'activité 2017, France Active PACA,  
[https://capi.corsica/wp-content/uploads/2018/03/RA2017\\_ESIA-web.pdf](https://capi.corsica/wp-content/uploads/2018/03/RA2017_ESIA-web.pdf) , consulté le 08/07/23

# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>I. Revue de littérature</b>	<b>5</b>
1. Association institutionnalisée, de quoi parle-t-on ?	5
a. L'émergence de l'institutionnalisation	5
b. Associations : entre militantisme et isomorphisme institutionnel	7
2. La question du sens	10
a. Sens individuel et sens collectif : comment se comprendre ?	10
b. La création et la gestion du sens	16
<b>II. Méthodologie</b>	<b>23</b>
1. Procédure de collecte des données	23
2. L'analyse processuelle pour appréhender les dynamiques d'évolution du sens	25
<b>III. Etude de cas : France Active PACA</b>	<b>28</b>
1. Naissance de France Active : des valeurs au cœur du projet	28
a. Contexte de développement et histoire de France Active	28
b. Sur les pas du national, France Active PACA	33
2. Evolution de France Active PACA : un environnement en mouvement	38
a. L'engagement à l'épreuve de la professionnalisation	38
b. Poids des institutions et isomorphisme institutionnel	40
<b>IV. Résultats analyse du réseau de France Active PACA</b>	<b>47</b>
1. Une diversité d'actants : des mondes qui se croisent et s'entrechoquent	47
a. Les actants en présence	47
b. Regards croisés : les enjeux des actants et le processus de traduction	52
2. La gestion du sens au sein du réseau sociotechnique	53
a. Le triptyque mythe-geste social-militant-es appliqué à FA PACA	54
b. Trajectoire de sens, comment remettre du sens collectif ?	57
<b>Conclusion</b>	<b>60</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>62</b>
<b>Table des matières</b>	<b>64</b>
<b>Table des figures</b>	<b>65</b>
<b>Annexes</b>	<b>66</b>

## Table des figures

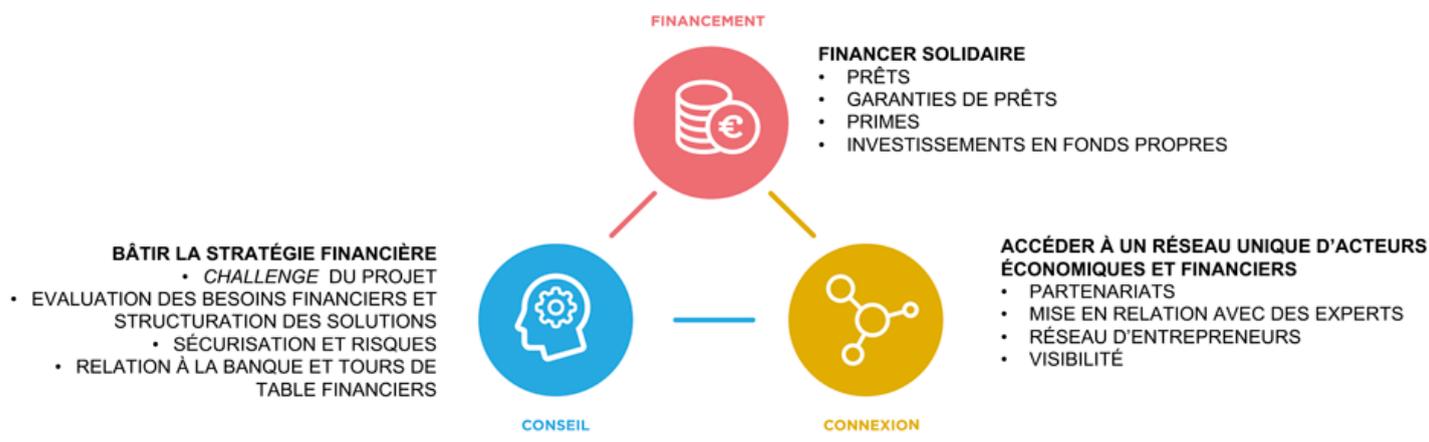
<b>Figure 1 :</b> Les trajectoires de l'organisation militante selon Rousseau (2007, p.51).....	18
<b>Figure 2 :</b> Triptyque mythe - geste social - militants de Rousseau (2007, p.58).....	19
<b>Figure 3 :</b> Gérer et militer, François Rousseau (2007).....	21
<b>Figure 4 :</b> Processus de bifurcation au sein de France Active PACA.....	45
<b>Figure 5 :</b> Triptyque mythe - geste social - militants de Rousseau (2007) adapté à France Active PACA avant bifurcation.....	55
<b>Figure 6 :</b> Triptyque mythe - geste social - militants de Rousseau (2007) adapté à France Active PACA - actuel.....	56

## Table des tableaux

<b>Tableau 1 :</b> Profil des répondant·es.....	24
<b>Tableau 2 :</b> Organisation interne et ancienneté des salarié·es de France Active PACA (2023).....	36
<b>Tableau 3 :</b> Réponses à la question “Comment décririez-vous les valeurs et les principes fondamentaux de FA PACA (lorsque vous y travailliez ?)” (entretien).....	50

## Annexes

### ANNEXE 1 : Missions de France Active



### ANNEXE 2 : évolution des logos de France Active (AN) et de France Active PACA (AT)



Ancien logo de France Active (jusqu'en 2017)



Logo actuel (2017-maintenant)



Ancien logo ESIA PACA (jusqu'en 2018)



Logo actuel (2018-maintenant)

## ANNEXE 3 : grille d'entretien

### Présentation

- Quel est votre parcours ?
- Quand et comment êtes-vous arrivé·e à France Active PACA ?
- Quel poste occupiez-vous ?
- Quel était l'effectif/ caractéristique de la structure à votre arrivée ?

### Histoire et mission

- Quelle est selon vous la mission de FA ? a-t-elle évolué dans le temps et pourquoi ?
- Est ce que vous voyez des phases différentes dans le développement d'Esia/FA PACA ?
- Comment décririez-vous les valeurs et les principes fondamentaux de FA (lorsque vous y travailliez) ?
- Quelles sont (étaient) les pratiques, les symboles ou les discours qui contribuent (contribuaient) à la construction du sens au sein de l'association ?
- En quoi l'association a-t-elle changé dans le temps et qu'est-ce qui a amené ce changement ?

### Ressources humaines

- Comment sont (étaient) recruté·es les salarié·es au moment où vous étiez au sein de FA ? (*caractéristiques spécifiques, profils militants ou non, etc...*)

### Activités et vie d'équipe

- (Lorsque vous étiez salarié·e chez FA), qu'est ce qui a changé dans l'activité ? le temps de travail ? le temps d'équipe ?
- Quels canaux de communication sont (étaient) utilisés pour diffuser les informations entre salariés/directoire ? (*réunions d'équipe, mails, Teams...*)
- Comment vous assuriez-vous que le sens diffusé est compris et partagé par les membres de l'organisation ? (*discussion d'équipe, échanges informels, évaluations*)
- Quels liens existaient entre les salarié·es / entre les différents pôles ?
- Avez-vous observé des changements dans la façon dont le sens est compris ou interprété au sein de l'association au fil du temps ?
- Quels facteurs ont influencé ces évolutions dans la compréhension du sens collectif ?
- Dans quelle mesure pensez-vous que les membres de l'organisation s'approprient le sens collectif ? Est-il interprété de manière uniforme ou y a-t-il des variations d'une personne à l'autre ?

**ANNEXE 4 : Fiche d'évaluation du mémoire (utilisée en jury de soutenance)**

**EVALUATION DU MÉMOIRE**

<b>MEMOIRE DE :</b>	
<b>Nom et Prénom de l'étudiante</b>	

<b>TITRE DU MÉMOIRE :</b>

<b>DIRECTEUR DU MÉMOIRE :</b>

<b>GRILLE D'ÉVALUATION A REMPLIR PAR LE DIRECTEUR DU MÉMOIRE</b>	<b>Très bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Assez bien</b>	<b>Moye n 10</b>	<b>Médio cre</b>	<b>Insuffis ant</b>
Investissement d'un champ concret						
Questionnement pertinent dans le champ observé						
Intégration de connaissances théoriques et articulation théorie pratique (cadre d'analyse)						
Documentation (richesse et pertinence)						
Collecte de données spécifiques et utilisation d'outils méthodologiques adéquats.						
Plan d'exposition rigoureux						
Argumentation						
Rédaction (clarté, concision et maîtrise de la langue)						
Respect des consignes de présentation (en particulier pour la bibliographie)						
Exposé et défense des idées à l'oral						

<b>EVALUATION EFFECTUEE PAR:</b>	
<b>Nom et Prénom</b> du Directeur de mémoire	
<b>Nom et Prénom</b> du 2 <sup>ème</sup> membre du jury (ainsi que la qualité et la fonction)	
<b>Nom et Prénom</b> du 3 <sup>ème</sup> membre du jury (ainsi que la qualité et la fonction)	

**NOTE PROPOSEE** (*Soumise à harmonisation en jury d'examen*)

A NE PAS COMMUNIQUER AUX ÉTUDIANT(E)S

<b>A REMPLIR PAR LE DIRECTEUR DE MÉMOIRE:</b>
<b>Mots-clés décrivant le mémoire :</b>

**Marseille, le**



**Sens et ESS : le cas de France Active Provence-Alpes-Côte-d'Azur.**

De Jesus Andréa

2022-2023

**Résumé :** Durant les dernières décennies, les associations ont dû faire face à des transformations qui les ont poussées à se transformer. Bien qu'elles soient caractérisées par leur projet social, porteur de sens au sein de ces organisations, elles peuvent rencontrer des tensions entre dimension militante et dimension gestionnaire qui peuvent mener à des crises de sens. Face à ces crises, comment construire ou maintenir du sens collectif au sein d'associations institutionnalisées ? Pour répondre à cette question, nous nous sommes appuyées sur une revue de littérature présentant différentes théories afin de clarifier dans un premier temps l'institutionnalisation des associations puis dans un second temps, la question du sens, individuel et collectif, mais aussi la gestion du sens. Nous présentons ensuite la méthodologie, le contexte et les résultats en analysant l'association France Active PACA. Il ressort de notre recherche que bien qu'un réseau sociotechnique soit stabilisé, il n'est pas forcément créateur de sens. Le triptyque cher à Rousseau, mythe-geste social-militant·es rencontrant des désajustements, le maintien du sens est compliqué pour les associations institutionnalisées. Nous proposons donc de donner du sens aux outils de gestion en reprenant les apports de Maisonnasse et al. (2019).

**Mots clés :** sens collectif, institutionnalisation, gestion du sens, associations.