

Master 2 GESS

Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires

CULTIVER LE MILITANTISME DANS UNE ORGANISATION
DE L'ESS :
Pourquoi et comment ?

Mémoire présenté et soutenu par
Carole COUPEZ

Directrice de mémoire : Sophie RIEUNIER

Promo GESS-IAE EIFFEL 2022

Master 2 GESS

Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires

CULTIVER LE MILITANTISME DANS UNE ORGANISATION
DE L'ESS :
Pourquoi et comment ?

Mémoire présenté et soutenu par
Carole COUPEZ

Directrice de mémoire : Sophie RIEUNIER

Promo GESS-IAE EIFFEL 2022

Les opinions exprimées dans ce mémoire sont celles de l'auteur et ne sauraient en aucun cas engager l'encadrant de mémoire ou l'Université Gustave Eiffel.

Remerciements

C'est sûrement une des pages du mémoire les plus complexes à rédiger car il y a tant de personnes à remercier...

Tout d'abord mes remerciements à l'IAE Gustave Eiffel pour ce Master GESS qui comblait des attentes de concilier pratique professionnelle et motivations personnelles à se donner du temps (relatif !) pour penser et apprendre...

A tous les enseignants et enseignantes du Master, en particulier ses co-directrices, Amina Béji-Bécheur et Sophie Rieunier, convaincu.e.s qu'une autre économie est possible et que d'autres « valeurs » peuvent être produites et étudiées à un niveau universitaire. Tous nous ont enseigné, dans leur discipline, des alternatives. Mentions spéciales pour le militant passionné Hervé Defalvard et la découverte des communs, l'accueil de Barbara Blin-Barrois à Roussillon et la visite inspirante de la coopérative Ôkhra. Remerciements chaleureux à Mohamed Laasri qui a veillé tout au long de l'année à nos bonnes conditions d'accueil, soucieux de notre besoin de caféine pour nos nombreuses vies, nos rendus et qui a eu la gentillesse d'imprimer et relier ce mémoire.

Un grand merci à Sophie Rieunier, ma tutrice de mémoire, pour sa disponibilité, ses conseils avisés, la facilitation d'entretiens militants... et indéniablement, son militantisme associatif !

Mes amitiés à tous les collègues du Master GESS, quelle belle palanquée nous avons constitué depuis le premier « océan » de la revue de littérature jusqu'à bon port, et au-delà.

A Anne-Marie Harster, Présidente de Solidarité Laïque, pour sa confiance, ses apports en ESS en acceptant de servir de « cobaye » sur la première grille d'entretien pour la MGEN, et pour la mise en relation avec des OESS que je n'aurai pas eu seule...

Mes amitiés à mes collègues de Solidarité Laïque (SL) pour leur soutien, leurs encouragements à développer ce sujet sur le militantisme dans une équipe. Cette équipe est ma source intarissable d'inspiration... Merci particulièrement à Samia, Jérémie et Yasmine pour leurs orientations et réflexions, merci à Yasmine pour sa relecture fine.

Merci à Alain, Délégué général, mon binôme pour son soutien indéfectible et son estime qui me porte...

Et bien sûr merci à ma famille, surtout mes enfants qui ont vécu cette période comme un stage accéléré d'autonomie, qui n'auront jamais vu leurs parents travailler autant en un an...

Et par-dessus tout, à mon compagnon, en master 2 en formation continue aussi, en même temps en IA, Intelligence Artificielle à Dauphine. Un an à se voir derrière nos écrans, à nous soutenir... à nous émuler ! Aucun doute, le Master GESS IAE G. Eiffel remporte largement la palme du Master le plus convivial, sympathique et solidaire !

Enfin Salutations militantes à Solidarité Laïque, son Histoire, ses fondateurs enseignants et militants laïques, ses valeurs... Qui est mon engagement professionnel depuis 18 ans, mon militantisme de cœur, l'incarnation de mes combats, les Droits humains, le droit pour Tous à une éducation publique de qualité et la laïcité comme base sociale du vivre-ensemble...

SOMMAIRE

PREAMBULE	1
INTRODUCTION	2
1. LE MILITANTISME : DEFINITIONS, ELEMENTS CRITIQUES ET D'ACTUALITE	7
1.1. Qu'est-ce que le militantisme ?	7
1.1.1. Revenir à la politique au sens étymologique du terme	7
1.1.2. De quel militantisme parlons-nous ici dans ce mémoire ?	8
1.1.3. La difficulté de dissocier l'engagement du militantisme, le « Je » du « Nous »	8
1.2. Aujourd'hui, où sont les militant.e.s ? Dans les organisations ?	9
1.2.1. Solidarité Laïque, « mon » organisation « militante » (un regard endogène)	9
1.2.2. Les évolutions du militantisme dans la société : où sont les militant.e.s ?...	10
1.2.3. (Où sont les militant.e.s ?) ... dans les organisations ?	11
1.3. Les mutations récentes du modèle associatif : politique ou politisé ?	12
1.3.1. Salariat et professionnalisation, nouvelles richesses humaines des associations ?	12
1.3.2. Des OSC de plus en plus positionnées sur l'influence politique	13
1.4. Militantisme et entreprise : des entrées compatibles ?	14
1.4.1. Une mutation sous la pression de l'opinion publique et de leurs propres employés	14
1.4.2. Sous la pression législative et à l'initiative de certaines entreprises	15
1.4.3. L'économie sociale et solidaire (ESS) : la meilleure voie et voix pour « l'entreprise politique » de demain ?	15
2. DE L'INTERET DE RENFORCER LE MILITANTISME DANS LES ORGANISATIONS PAR LA CULTURE D'ENTREPRISE (POURQUOI ?)	16
2.1. Pourquoi renforcer le militantisme dans l'organisation et au sein des équipes salariées ?	16
2.1.1. Don, sens et engagement au travail	16
2.1.2. La culture de l'intérêt général, une « motivation intrinsèque » à ne pas négliger	18
2.1.3. Le monde associatif : « le balancier entre travail et engagement » fragilisé	19
2.2. Gérer ou Militer : faut-il choisir ?	20
2.2.1. Faut-il choisir pour un dirigeant entre gérer ou militer ?	20
2.2.2. Passer du « militantisme professionnel » au militantisme organisationnel	21

2.2.3.	Entretien des conditions du militantisme : « gérer » et cultiver le militantisme	21
2.3.	Une piste à explorer pour entretenir le militantisme : la culture d'entreprise	26
2.3.1.	Définir la culture d'entreprise	26
2.3.2.	Les effets de la culture d'entreprise : renforcer le sens	27
2.3.3.	Un cadre de lecture de la culture d'entreprise : « les empreintes de culture »	27
2.3.4.	Pourquoi s'intéresser à la culture d'entreprise pour étudier le militantisme ?	29
3.	APPROCHE EMPIRIQUE : COMMENT « CULTIVER » LE MILITANTISME DANS UNE ORGANISATION ?	30
3.1.	Présentation de la méthodologie de l'étude qualitative	30
3.1.1.	Objectifs de l'étude empirique	30
3.1.2.	Modes de collecte et d'analyse	31
3.1.3.	Les organisations interrogées	32
3.2.	Résultats : Postulat 1 : Le militantisme n'est pas dépassé dans les organisations et c'est une plus-value pour les défis d'aujourd'hui.	35
3.2.1.	Débat autour du mot militant	36
3.2.2.	Militant.e, moi, un peu, beaucoup, à la folie (pas du tout ?)	38
3.2.3.	Des organisations militantes depuis l'origine	39
3.2.4.	Salarié.e.s et militant.e.s ? ... Faire évoluer le regard donc la culture...	40
3.2.5.	Les plus-values d'un modèle militant	42
3.2.6.	« Statut n'est pas vertu » ou quand les valeurs ne suffisent pas	43
3.2.7.	« L'économie de la réconciliation » (J. Saddier, 2022)	44
3.2.8.	Défendre et renouveler le militantisme ?	46
3.3.	Résultats Postulat 2 : le militantisme peut s'entretenir et se « cultiver ». La culture d'entreprise peut être une source d'étude et même un levier stratégique pour y parvenir.	47
3.3.1.	La culture d'entreprise : une « boussole » nécessaire	48
3.3.2.	Organisations militantes : des empreintes de culture marquées	49
3.3.3.	Des dirigeants impliqués et porteurs du sens	51
3.3.4.	La place des rites participatifs dans les organisations militantes	53
3.3.5.	Les basiques : L'humain au centre et la force de l'Union	55
3.4.	Leurs recommandations	55
3.5.	Discussion	58
	CONCLUSION	61

BIBLIOGRAPHIE	63
FIGURES ET TABLEAUX	66
TABLE DES ANNEXES	66

Liste des sigles et abréviations

ASI : Association de solidarité internationale

CA : Conseil d'administration

COP : Convention des parties sur le suivi des engagements climat de la Convention Cadre des Nations unies sur les changements climatiques

CEVIPOF : Centre de recherches politiques de Sciences Po (anciennement Centre d'études de la vie politique française)

CNRTL : Centre national de ressources textuelles et lexicales, attaché au CNRS

DG : Directeur. Directrice général.e ou Délégué.e général.e

ESS : Economie sociale et solidaire

ETP : Emploi temps plein

GIEC : Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, sous l'égide de l'ONU

GRH : Gestion des ressources humaines

INJEP : Institut national de la Jeunesse et de l'Education populaire

ODD : Objectifs de Développement Durable, adoptés par l'ONU et ses parties prenantes en 2015 pour 2030

OESS : Organisation de l'Economie sociale et solidaire

ONG : Organisation non gouvernementale

OSC : Organisation de la société civile

UDES : Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire

SG : Secrétaire Général.e

SL : Solidarité Laïque

Préambule

*« Cela est bien dit, répondit Candide, mais maintenant, mettons-nous au travail : **cultivons notre jardin.** »*

À travers ce roman intitulé malicieusement Candide, paru en 1759, **Voltaire** cultivait ses idées modernes, politiques et économiques, défendant plus particulièrement dans cet ouvrage les intérêts des paysans. Philosophe, écrivain, il était un homme de lettres engagé, **militant** de son temps notamment contre les obscurantismes religieux. En nous invitant à cultiver notre jardin, par le travail de la terre, le labeur, il nous invitait également à être curieux, à continuer à nous cultiver nous-mêmes et par nous-mêmes, et à développer notre propre opinion, notre esprit critique, ... et finalement à cultiver consciemment notre militantisme.

Le terme latin *cultura* définit l'action de cultiver la terre au sens premier puis celle de cultiver l'esprit, l'âme au sens figuré (Dictionnaire Gaffiot).

« Il y a dans le monde des jardiniers invisibles qui cultivent les rêves des autres »

Jeanne Benameur, Les mains libres, 2016.

A tous les jardiniers invisibles...

Introduction

Je suis arrivée à Solidarité Laïque il y a 18 ans comme déléguée nationale et mise à disposition du ministère de l'Éducation nationale pour cette association complémentaire de l'École. Depuis près de 65 ans, Solidarité Laïque est engagée pour les Droits humains et le droit à l'éducation publique, pour tous et toutes et pour la promotion de la laïcité dans le monde et de ses principes. Ma mission était et reste « d'intérêt général » mais je suis aussi la dernière « détachée » de l'association, la plus ancienne...

Je constate dans ce milieu des « ONG de la solidarité internationale » la tendance à des emplois de plus en plus spécialisés, experts et diplômés des relations internationales ou de la gestion de projets. Je côtoie des personnes que je perçois comme moins militantes ou moins politisées, au sens politique du terme, c'est -à-dire impliquées dans la vie de la cité, en « défense » de valeurs communes. Plus généralement, les discours et positionnements politiques des associations peinent à se renouveler car ils sont portés par les mêmes, ceux qu'on appelle affectueusement « les militants de la première heure », les plus anciens, souvent les administrateurs détachés de la fonction publique, du syndicalisme. Ils sont plus nombreux à intégrer le secteur pour « faire carrière dans l'humanitaire » (Cazenave, Garbe et Morales, 2020) et avec moins de conviction ou de ferveur à défendre les droits humains ou porter des combats dans un collectif.

Parfois, je ressens dans mon équipe, en tant que Déléguée générale adjointe, une fragilité de certains collègues quand il faut affirmer ou prendre des positions politiques ou qu'il faut présenter l'organisation en tribune. Je vis ces paradoxes et ces tensions tous les jours : une demande de l'équipe de communication, pourtant conscientisée, pour écrire un droit de réponse quand on est attaqués sur notre slogan sur les réseaux sociaux car il utilise l'écriture inclusive « Eduqué.e.s aujourd'hui, plus libres demain » alors même que nous portons des programmes d'émancipation par l'éducation et la formation pour les femmes et les hommes dans plusieurs régions du monde et que nous luttons contre les préjugés de genre. Le lendemain, ce sera de devoir reprendre les écrits du marketing qui laisse passer des termes trop tendres, à la limite du caritatif et qui ne sont pas à notre image militante et engagée pour les Droits. Dernièrement, un directeur international me demande de « trancher » sur notre position face aux nouvelles normes de convention avec les bailleurs, le « filtrage » des bénéficiaires finaux, entraves institutionnelles, de plus en plus normatives, sécuritaires et récurrentes, qui vont à l'encontre

des principes même de notre métier, la non-conditionnalité de l'aide et le respect des droits fondamentaux.

Dans un secteur qui agit pour la transformation sociale, souvent je peste, je me sens attaquée sur mes valeurs, sur ce qui fait le sens de mon engagement et de mon attachement à « mon » organisation, à ce métier, de manière plus large à cette vocation qu'est la solidarité. Je suis d'autant plus interpellée quand je n'ai pas de réaction de la part de mes collègues face à moi ou qu'ils n'ont pas cette lecture critique. Parfois j'ai ce sentiment d'« écrire » la doctrine de l'organisation, là où elle n'est pas assez explicitée et donc transmise de façon appropriée et pensée. N'y aurait-il pas là un espace à investir et à « cultiver » ... ?

Comment permettre à l'équipe salariée d'être mieux accompagnée pour s'approprier les idéaux de l'organisation, de renforcer sa lecture politique des enjeux sociétaux auxquels nous essayons de répondre dans nos actions ?

Comment permettre à l'équipe salariée d'être « acculturée » au militantisme fondateur qui a fait naître cette organisation ?

Je suis aussi enthousiaste de pouvoir débattre au sein de mon équipe avec des collègues féministes, écologistes qui ont matière à transmettre et renforcer l'équipe et l'organisation dans son expertise sur des sujets insuffisamment investis par le collectif.

Comment s'appuyer sur le propre militantisme de ses salariés pour faire grandir l'équipe ?

Et parfois je suis, à mon tour frustrée, quand mon Conseil d'Administration refuse la signature de tel appel ou pétition et que je dois rester à ma place d'opérationnelle et non d'élue... Dans ces cas-là je me questionne sur la dualité de gérer-diriger- manager et de militer, de concilier militantisme personnel et professionnel ?

Ces ressentis voire ce paradoxe intérieur m'ont plongé naturellement dans la problématique de ce mémoire professionnel. Comment concilier valeurs, identité et image « militante » que renvoie l'association et recrutement, adhésion, appropriation des messages par ses recrues ? Comment permettre aux salariés de se former à la culture du collectif mais également d'y investir leurs propres aspirations citoyennes et militantisme personnels ? Comment, en tant que dirigeante, mettre en écho vertueux le « je » militant et le « nous » professionnel ?

Plus globalement, ce questionnement a une résonance à une échelle macro-organisationnelle. Le militantisme au service d'un collectif ou incarné dans une organisation

est-il dépassé ? Est-ce que cela a du sens aujourd'hui dans la sphère du travail ? Est-ce que cela peut être un vecteur de motivation pour certains individus ? En 1997, le sociologue Jacques Ion théorise la mutation dans les formes d'engagement avec le passage d'un engagement dit « timbre », rappelant l'adhésion à une organisation à un engagement dit « post-it », d'autant plus accéléré aujourd'hui avec le militantisme digital, qui ne serait que ponctuel au risque d'être superficiel... Certains parlent de « crise du militantisme » en particulier dans les partis politiques ou le syndicalisme. Dans ce monde néolibéral où l'autonomie, l'indépendance voire la compétition semblent avoir été érigées en valeurs supérieures, une Organisation de la Société civile (OSC) ou de l'Economie Sociale et Solidaire (OESS) peuvent-elles encore être le lieu de la construction et de la diffusion des idées et des valeurs ? Comment renforcer et entretenir cette culture des idées et du « combat » pour une cause pour reprendre l'étymologie du mot « militant », qui n'est autre qu'un milicien théologique à l'origine ? Je reviendrai sur ce terme ainsi que ceux du don et du sens au travail et tenterai d'y apporter une lecture critique à travers la revue de littérature.

Par ailleurs, une entreprise, une organisation et encore plus d'ESS ou « reconnue d'utilité publique » peut-elle se professionnaliser au point d'oublier ses fondamentaux et se « dépolitiser » ? Ces mutations voire cette crise de l'engagement politique, liée à l'individualisation de la société, touche-t-elle le monde du travail et celui des entreprises qui se disent engagées, militantes, et en particulier celui des associations qui ont un projet associatif et politique alternatif « pour un monde plus juste » (précédent slogan de Solidarité Laïque) ?

Aujourd'hui, toute activité économique et professionnelle ne peut se soustraire à la prégnance des défis sociétaux qui nous engagent à chaque échelle. Le monde et la planète nous appellent, dirigeant.e.s, à des responsabilités sociétales nouvelles et un courage managérial qu'il faut penser et renouveler. Questionner le militantisme aujourd'hui dans une organisation professionnelle et une équipe salariée est autant une question sociétale qu'une question managériale. S'il est louable d'exercer son métier, son travail, au mieux de ses compétences, comment « élever » les salariés à un engagement supérieur, qui dépasse leur fonction, pour s'engager pour la société, pour la vie de la cité (« politis ») ?

De surcroît, est-il possible à l'heure actuelle de faire abstraction, en tant que salarié et citoyen, et surtout dirigeant d'organisation, du monde qui nous entoure, des enjeux démocratiques, environnementaux à relever et de penser l'entreprise comme outil uniquement à valeur économique ou entrepreneuriale ? Convaincue que « *L'entreprise du XXIème sera*

politique ou ne sera plus » (Demurger, 2019), « *Un monde auquel les entreprises, assumant leur responsabilité politique, contribueraient positivement, au-delà de leur seul apport économique* », le dirigeant a une responsabilité sociale, environnementale accrue et il guide ses équipes et salarié.e.s vers des actions réfléchies, conscientes tenant compte des droits humains, de la justice sociale et de la préservation de la planète, empreintes de valeurs universelles.

« *En tant qu'employeurs engagés, nous avons une responsabilité politique, sociale, économique et écologique : nous savons que nous avons un changement à conduire et que nous devons être des acteurs du progrès.* » (Appel des employeurs engagés de l'UDES). L'ESS donne de nombreuses clés pour repenser le modèle et réinvestir le politique. Les entreprises de l'ESS ont-elles renouvelé la culture d'entreprise traditionnelle ? Ont-elles une culture militante ? Qu'ont-elles à nous apporter, à nous apprendre dans leur fonctionnement ? Quelles sont leurs pratiques implicites comme leurs valeurs « déclarées » (Thévenet, 2015) militantes ?

Sociologiquement, la culture est définie comme « *ce qui est commun à un groupe d'individus* » et comme « *ce qui le soude* » (Wikipédia). Par extension, la culture d'entreprise ou culture organisationnelle est un ensemble de connaissances, de valeurs et de comportements qui facilitent le fonctionnement d'une organisation en étant partagé par la plupart de ses membres. C'est aussi la combinaison de différentes caractéristiques qui rend unique une organisation, aussi elle nécessite une approche ou une lecture qui ne peut qu'être empirique. « *La culture caractérise l'entreprise et la distingue des autres, dans son apparence et, surtout, dans ses façons de réagir aux situations courantes de la vie de l'entreprise* » (Thévenet, 1993).

Approfondir le concept de culture d'entreprise ou culture organisationnelle est intéressant à double titre car il est présenté comme un « *actif stratégique* » pour le management et la performance organisationnelle de l'entreprise (Devallard et Rey, 2008), mais aussi comme « *une notion de partage* » (Thévenet, 1993) autour de valeurs, d'une histoire commune et singulière à même de « souder » le groupe et les individus. La culture renvoie donc fortement aussi à la notion d'équipe.

Quels sont les vecteurs de culture organisationnelle ou culture d'entreprise utiles pour un modèle d'organisation de la société civile engagée ?

Quels outils et quelles approches inspirantes peuvent permettre à un dirigeant d'être concret et objectif, tout en gardant le cap militant du projet politique ou social fondateur ?

Il s'agira pour moi, ici, de questionner à travers notamment des entretiens qualitatifs, les vecteurs de culture propre à chaque organisation et aussi la durabilité de la culture dans une approche actionniste : identifier, appréhender les outils, les moyens, les dispositifs, pour la

maintenir, voire la consolider. De plus, j'interrogerai le rôle pivot du dirigeant dans cette diffusion et transmission, en prenant attache avec des dirigeant.es ou responsables d'organisations engagées ou avec un projet associatif et politique revendiqué. Les questions posées seront : comment maintenir cette culture politique dans une équipe, comment en tant que dirigeant faire face à ses propres contradictions ou gérer son militantisme propre et celui véhiculé en interne, et vers l'extérieur. J'y vois un intérêt supplémentaire à interroger ces dirigeant.e.s sur leur définition ou conception de la culture d'entreprise : par définition, celle-ci relève, pour parties, de facteurs implicites et d'un « langage silencieux » (Hall, 1990). Ainsi, chercher à expliciter les ressorts des cultures militantes dans les organisations, à questionner les angles et les implicites est motivant d'un point de vue managérial, d'autant que les ONG sont également peu étudiées en sciences de gestion.

Pourquoi et surtout comment entretenir et renforcer la culture militante dans une organisation de l'ESS et au sein des équipes salariées ?

Pour répondre à cette question de recherche, j'ai tout d'abord essayé de cerner les définitions et contours du mot « militantisme ». Ensuite j'ai procédé à une revue de littérature sur la culture d'entreprise et les hypothèses pour la véhiculer puis la maintenir. Je me suis intéressée aux « modes de circulation » entre les formes d'engagement et le monde de la société civile, les dynamiques de professionnalisation versus les dynamiques de politisation.

Après avoir explicité la méthodologie utilisée, je présenterai ensuite les résultats de mes entretiens qualitatifs avec des organisations engagées (entreprises de l'ESS, associations) : qu'ont-elles en commun ? Considèrent-elles que ce militantisme ou engagement organisationnel est une plus-value, conductrice de sens pour leurs équipes ? Et plus globalement, un atout pour leur activité, voire un levier d'innovation sociétale ? Comment cultivent-elles et managent-elles ce militantisme au sein de leurs équipes ?

Cette analyse empirique permettra d'identifier les vecteurs, outils et approches constitutifs d'une « culture militante et professionnelle ». Je formulerai en conclusion des recommandations pour les dirigeant.e.s d'associations et d'organisations voulant cultiver le militantisme au sein de leur équipe tout en pilotant l'activité professionnelle.

1. Le militantisme : définitions, éléments critiques et d'actualité

1.1. Qu'est-ce que le militantisme ?

« Dans les pays démocratiques, la science de l'association est la science mère, les progrès de toutes les autres dépend des progrès de celle-là », Alexis de Tocqueville, De la démocratie en Amérique, 1838.

1.1.1. Revenir à la politique au sens étymologique du terme

Toute association est par définition politique. Politique au sens étymologique du terme : de la Grèce antique, où « *polis* » signifie Cité, la cité organisée, la cité- Etat, communauté de pouvoir et d'interactions entre les Hommes, les institutions et les Dieux. Par dérivé, il a donné l'adjectif *politikos* qui signifie « *qui concerne les citoyens, relatif à l'État* ». Au XIV^e siècle, le français emprunte le mot au latin *politicus* : « *relatif au gouvernement des hommes* ». C'est ainsi que l'on obtient l'adjectif politique qui caractérisera les Sciences politiques qui cherchent à démontrer et réfléchir les liens entre l'Etat et la société globale, l'ensemble des citoyens.

C'est ce sens élargi qui m'intéresse : au-delà du fonctionnement de l'Etat ou des institutions politiques, la politique a attiré au collectif : des actions et des engagements politiques, portés par des militant.e.s qui convergent, des collectifs citoyens, des organisations de la société civile défendant des causes, des enjeux sociétaux, portant des projets « pour un monde plus juste et plus solidaire » (ancien slogan de Solidarité Laïque).

Le terme « militantisme » (selon le CNRTL, étymologie de militantisme) provient du latin *milita* qui désigne le service militaire, le métier de soldat. Le mot est d'origine guerrière mais son utilisation est issue de la théologie (l'Eglise militante ou membres de la milice du Christ). Heureusement pour Solidarité Laïque, mon association, son usage s'est vite « laïcisé ». « C'est ma juste fierté de m'être, pour ma part de militant, préparé sans trêve à cette grande tâche » (Jaurès, 1901). Par extension, au XIX^e siècle, il est employé pour définir une personne, celui ou celle qui milite à travers une valeur, celui qui combat, qui défend une cause ; la plupart du temps, dans une organisation civile (association, syndicat...). Son sens courant date des années 1950-60. Le terme militantisme est parfois confondu avec celui d'« activisme » qui définit un engagement politique, plus sporadique ou superficiel. Le militantisme souligne l'intensité d'un engagement collectif à une cause de nature morale, religieuse, sociale, politique, associative ou syndicale.

1.1.2. De quel militantisme parlons-nous ici dans ce mémoire ?

Je parle, ici, d'un militantisme au sens politique - implication dans la vie de la cité- et sociétal du terme. Il est porté par les individus, les personnes, mais il est également porté par l'organisation, par ce que le présent nous oblige. Le dictionnaire Robert définit ainsi l'acte de militer : « *c'est agir pour défendre une idée. On agit pour ou contre quelque chose. Il y a la volonté de changer la société, changer le monde.* » Un militantisme engagé vers le progrès social et l'intérêt général. Des personnes éclairées et portées par leurs convictions.

1.1.3. La difficulté de dissocier l'engagement du militantisme, le « Je » du « Nous »

Le militantisme serait davantage organisationnel et collectif (parti, syndicat, association...), là où les formes d'engagement seraient plus libres et diverses (certains parlent même de « zapping de l'engagement »). Il serait aussi le mouvement interne en soi, une forme de « foi » innée pour des convictions qui précéderait l'engagement, ce dernier serait davantage la matérialisation du militantisme et le pas vers l'action. Mais le militant est aussi celui, qui au nom d'une organisation « *abandonne une partie de soi et de ses intérêts personnels au profit d'une cause à défendre ou à promouvoir* » (Rousseau, 2007).

Si l'engagement peut recouvrir plusieurs formes, le militantisme, à priori, semble recouvrir une forme d'engagement plus unilatérale, plus extrême, un combat pour ou contre une cause déterminée, par rapport à un groupe social précis. Certain.es iront jusqu'à l'amalgamer avec une forme de radicalité ou d'agressivité. Le militant.e serait « *vigoureusement actif·ve, combatif·ve et agressif·ve, particulièrement en soutien à une cause* » selon Wikipédia (EN.org). J'ai trouvé instructive cette réflexion collective portée par le Festival du film engagé publiée en 2003, après les mouvements des intermittents du spectacle : « *Le " militantisme " nous a épuisés* » (...) *On peut être engagé sans être militant, mais on ne peut pas être militant sans être engagé. Si un groupe militant n'entame pas, en même temps qu'une lutte sur des objectifs précis, une réflexion sur le pouvoir, à la fois à l'extérieur et à l'intérieur, alors le groupe de militants, parti, syndicat, association... devient un groupe dominé par un petit groupe qui prend le pouvoir et ne laisse pas la place aux autres.* » Cette réflexion est très proche du concept de « *Joyful Militancy* » développé par deux anarchistes canadiens, Bergman et Montgomery, traduit en français par Juliette Rousseau, militante féministe et écologiste en « Joie Militante ». Ce militantisme joyeux est conceptualisé par Jean-Michel Knutsen , il permet de « Défaire le radicalisme rigide par une transformation des cultures militantes » (titre de son ouvrage), c'est-à dire de sortir d'une posture dogmatique, souvent alimenté par un

discours sombre sur l'avenir, qui peut devenir potentiellement un obstacle à l'engagement et au changement collectif. Chez Bergman et Montgomery, la joie, d'inspiration spinoziste, n'est pas une émotion individualiste mais une force lorsque l'on s'ouvre aux autres. Elle serait une façon de repenser le militantisme, de l'alléger de ses habits de devoir, de morale, de lutte des classes, en créant des espaces pour l'ouverture à l'autre, au désir, à la joie et par conséquent à l'émergence de nouveauté, donc de nouvelles solutions, et à la transformation...

1.2. Aujourd'hui, où sont les militant.e.s ? Dans les organisations ?

Au-delà des individus et des militant.e.s, mon regard se porte en priorité sur les organisations. Pour Barthélemy, Associations : un nouvel âge de la participation ? (2000), « *tout associationnisme doit être politique, sans être chevillé à l'Etat, mais contributeur du progrès social* ». Les notions de politique et de militantisme sont elles-mêmes souvent amalgamées. Pour Leconte, les associations sont habitées par des « Militants des droits de l'homme aux frontières de la politique » (titre de son article dans la revue Esprit (n°90, juin 1984, p. 61-76) et représentent une autre façon de faire de la politique.

1.2.1. Solidarité Laïque, « mon » organisation « militante » (un regard endogène)

Etre Déléguée générale adjointe de Solidarité Laïque (SL) m'offre un angle de vue critique intéressant pour cette recherche mêlant questions de positionnement organisationnel, de valeurs et questions de gestion. Solidarité Laïque a été créée en 1956 par des enseignants de l'Ecole publique pour accueillir les camarades réfugiés hongrois à la suite des événements de Budapest, puis en 1958 pour venir en aide aux collègues sinistrés par les inondations dans le Gard. Porté par le SNI, syndicat national des instituteurs, et soutenu par les caisses de secours mutuel, le « comité national de solidarité laïque » a agrégé les organisations civiles attachées à l'enseignement public et à l'économie sociale du monde de l'éducation autour du principe de la laïcité comme base sociale pour un monde « plus juste, plus solidaire ». « *Si des événements semblables à ceux de Hongrie se renouvelaient, toutes les organisations laïques se retrouveraient pour défendre les opprimés* » constitue l'acte de fondation de l'association en 1960, ses missions sociales sont simples, coopération et solidarité, et lutte contre les exclusions et les discriminations, en France et dans le monde. Aujourd'hui, reconnue d'utilité publique, elle fédère 48 organisations de la société civile française, intervient dans une vingtaine de pays et a 3 antennes régionales dans le monde pour un budget avoisinant les 8 millions d'euros. Le projet politique autour de la promotion de la laïcité et de la défense du Droit à l'éducation

reste toujours très vif aujourd'hui. J'y suis particulièrement impliquée car je développe les actions de plaidoyer de l'organisation, j'opérationnalise en quelque sorte les orientations militantes du Conseil d'administration, des membres et de la base sociale militante de SL, tout en assumant des fonctions de direction de l'équipe salariée du siège. Je suis donc à une place centrale des tensions entre militantisme, discours, valeurs et gestion, management. Le fait d'être également une association de solidarité internationale (ASI) nous confronte quotidiennement à des défis environnementaux, sociaux et sociétaux qui affermissent toujours plus notre projet associatif et mobilisent le sens de l'engagement de nos salariés.e.s.

1.2.2. Les évolutions du militantisme dans la société : où sont les militant.e.s ?...

Depuis les années 80, les modes d'expression militante et les formes d'adhésion à des causes publiques ont beaucoup évolué, faute à un individualisme, empreint de néolibéralisme, notamment en Occident. Le mode organisationnel, l'adhésion fidèle à une association ne séduit plus, Jacques Ion dans L'évolution des formes de l'engagement public (1994) a théorisé ce passage de l'engagement « par timbre » à l'engagement « post-it », pour souligner que celui-ci est désormais « *débarrassé des pesanteurs collectives* » et s'inscrit dans des « *rassemblements de durée et d'objectifs limités, contractuels en droit comme en fait, correspondant généralement à des intérêts monofonctionnels* ». Les militant.e.s n'adhèrent plus aux organisations traditionnelles mais adhèrent à des campagnes, des actions plus directes, moins inscrites dans la durée ou la permanence d'une vie de militance. Pour Ion, il n'y a pas « crise du militantisme », mais évolution des formes d'engagement. La chercheuse Irène Pereira, très récemment en juin 2022, va dans le même sens (dans une interview pour MAIF MAG Militer en 2022) et complète le militantisme « post-it » avec d'autres modalités comme les réseaux sociaux ou « militantisme 3.0 » grâce à l'usage mondial du mot-dièse # et les thèmes qui font débat aujourd'hui qui n'existaient pas il y a 10 ans. « *Lorsque l'on regarde les mobilisations actuelles (...) on voit bien qu'il n'y a pas de désintérêt pour l'engagement militant* ». Moins idéologiques, moins attachés ou subordonnés à une organisation, les jeunes de moins de 35 ans sont nombreux, en effet, à s'engager. Dans le dernier rapport sur La participation associative des jeunes (2021), Lardeux et Renault-Tinacci, chargés d'étude à l'INJEP, font le constat d'une hausse constante de la participation à des associations des 18-29 ans depuis 40 ans. Les jeunes Français, classés en 2018 au 10 -ème rang de l'Eurobaromètre sur le même sujet, sont aussi plus politisés : ainsi 48 % des jeunes français se déclarant intéressés par la politique appartiennent à une association. Les jeunes seraient donc plus militants en adhérant à une organisation militante ?

1.2.3. (Où sont les militant.e.s ?) ... dans les organisations ?

Si les formes individuelles d'engagement et de militantisme ont évolué, elles ont forcément des effets sur l'engagement dans les organisations, et encore plus dans les associations, qui par essence, portent un projet associatif, donc de contribution sociale, voire sociétale. Pour Tocqueville (1838), science politique et « science associative » sont mêlées, au service de la démocratie. Sawicki et Siméant, en 2009, ont fait un bilan de la sociologie de l'engagement militant en France, et l'évoquent comme « un champ de recherches à décloisonner », persuadés que la théorie de Ion a eu comme effet d'étudier les nouvelles formes de militance, au détriment de l'étude des organisations. Ils affirment qu'il existe toutes les formes d'engagement et qu'elles ne sont ni nouvelles ni désuètes. S'intéresser au champ du militantisme et de l'engagement organisationnels semble être un sujet encore à défricher, sur lequel il existe peu de recherche universitaire.

Dans Associations, un nouvel âge de la participation ? (2000), Barthélémy, Politologue au CEVIPOF, rappelle que les associations en France sont historiquement organisées comme des corps intermédiaires. Elle compare le modèle associatif américain, cher à Tocqueville, avec le modèle français, hérité de la Révolution française. Si les Etats-Unis pratiquent davantage l'association comme un volontariat ou une « philanthropie de l'initiative privée », les associations en France permettent un engagement des militants dans des organisations publiquement institutionnalisées, avec des structurations, notamment encadrées par la loi 1901. Elles sont à la recherche de légitimité de la part de l'Etat (agrément, participation aux politiques publiques...) pour le contre-pouvoir qu'elles exercent. Si elle nomme les associations « cœur de la société civile » face à l'Etat, elle pointe aussi le risque d'institutionnalisation des associations « régulées d'en haut » et même leur instrumentalisation (« clientélisme politique ») et leur participation au contrôle social. Bien sûr ces associations compensent aussi le désengagement de l'Etat. Mais elles peuvent changer de nature pour devenir davantage opératrices, et donc se « dépolitiser » (*« en se démultipliant dans l'espace social, le phénomène associatif parvenait de moins en moins à investir le champ du politique... »*). Barthélémy confirme dans les années 2000 que le militantisme dans les associations a muté et même a décliné, du fait d'une stabilisation des associations en organisations, de pair, avec la croissance de celles-ci. Cette image est-elle conforme à la réalité et à la spécificité française d'une myriade d'associations et d'une grande diversité d'acteurs en 2022 ?

1.3. Les mutations récentes du modèle associatif : politique ou politisé ?

1.3.1. Salariat et professionnalisation, nouvelles richesses humaines des associations ?

« *La France est profondément associative* » comme le rappelait le 19^{ème} Observatoire annuel des associations (Recherches et Solidarités, 2021) : création de nouvelles associations, un Français sur 4 engagé bénévolement dans une association...Le champ associatif représente un poids non négligeable de l'emploi salarié en France avec 1, 8 millions de salariés dans 152 700 associations employeuses, l'équivalent de la fonction publique territoriale. Malgré des conditions d'attractivité moins fortes en termes de sécurité de l'emploi ou de rémunération (INJEP, 2019), les associations attirent toujours de nouvelles recrues. Qu'est-ce qui motive ces candidats ? Si on regarde le secteur de la solidarité internationale, secteur qui m'intéresse plus fortement dans ce mémoire, l'étude (2022) sur Les modèles socio-économiques des associations de solidarité internationale (ASI) françaises : étude 2016 > 2020, publié par Coordination SUD, coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale, renseigne sur le poids économiquement de plus en plus significatif du secteur (sur 117 ONG répondantes), ses ressources en croissance (en 2020 près de 2,3 milliards d'euros) et une forte dépendance aux subventions d'Etat (58%). Un chapitre est consacré à la question des « richesses humaines » et confirme que « le salariat est la première richesse des ASI » (91 % des ETP) bien avant le bénévolat (6,3 %). « *Les difficultés de recrutement se sont accentuées pour de nombreuses ASI, y compris celles de grande taille. En cause, des niveaux de rémunération peu élevés, en particulier sur ces fonctions support* » ou des postes d'expertise, témoignant d'une concurrence accrue avec le secteur privé, qui propose des rémunérations plus élevées.

Quel rapport entre cette étude récente et mon sujet de mémoire ? J'y vois la pertinence de ce sujet d'étude car ces chiffres interrogent la posture « politique » et donc l'indépendance des ONG par rapport aux financements publics et aux risques d'instrumentalisation accrue des associations. En outre, cela questionne aussi les tensions auxquelles sont soumises les associations au détriment du sens et des missions sociales (?) comme la technisation de certains métiers comme le marketing, la recherche de fonds privés, et une inflation administrative liée aux subventions et aux réponses aux AMI (Appels à manifestation d'intérêts). Mon postulat de recherche est l'importance de revenir au projet associatif, aux bases politiques et donc militantes de ces organisations, pour sortir de la logique à court -terme.

Par ailleurs, le déclin du bénévolat traditionnel est amorcé depuis ces dernières décennies, avec

un vieillissement des bénévoles, les mutations de l'engagement associatif au profit d'actions plus ponctuelles, plus radicales et moins adaptées à un bénévolat de support au fonctionnement des associations (tenue de stand, mise sous pli, accueil...). Les dernières données de cette étude corroborent la part majoritaire tenue par les emplois salariés dans le monde de la solidarité internationale ; et confirme l'enjeu à maintenir le cap du sens et de l'engagement au sein des équipes salariées au risque de transformer certaines associations en « prestataires » de missions sociales. Sur le salariat, il est intéressant de questionner également la difficulté à recruter des profils experts et en même temps engagés. L'engagement, le sens, portés par « la marque employeurs » peuvent-ils être un moyen de fidéliser ces richesses humaines ?

1.3.2. Des OSC de plus en plus positionnées sur l'influence politique

Le monde actuel voit une accélération des crises, les situations de conflits qui s'accroissent et le renforcement des inégalités. Malgré le recul global de la pauvreté mondiale, ces enjeux poussent les ONG et les organisations de la société civile (OSC) à investir davantage un rôle non plus de veille, mais d'alerte et de contre-pouvoir. Désormais le plaidoyer (activité menée par un individu ou un groupe dans le but d'influencer des décisions prises par des institutions sociales, politiques ou économiques) fait partie intégrante des actions et modalités d'intervention des OSC, et ces dernières revendiquent leur place dans les négociations et cadres de concertation internationaux : tels que les conférences (COP) et accords sur le climat, les instances Onusiennes, les ODD.

Cependant, on peut y craindre aussi un effet de plaidoyer de façade pour s'attirer des militants, des donateurs et une certaine reconnaissance institutionnelle auprès des pouvoirs publics. Certaines ONG se sont « Bruxellisées » en spécialistes du lobbying d'intérêt général, sans pour autant répondre à une demande et à un soutien d'une quelconque base sociale d'adhérents, de sympathisants ou de militants. Avec l'explosion des mobilisations citoyennes en ligne et des # de dénonciation, un effet pervers est pointé sur un activisme de surface porté par certaines organisations « le militantisme performatif » : faire du cyber militantisme sur les réseaux sociaux, pour exister, faire de l'influence sociale et se visibiliser sans donner suite à cette posture par des actions transformatives, pour s'attaquer véritablement au problème dénoncé. Dans La crise du militantisme ? Pouvoirs, 163, 71-81 (2017), Fretel questionne le militantisme dans les institutions partisanes françaises et les partis politiques. Il fait le parallèle entre la professionnalisation des ONG et les cadres des partis politiques, qui a agi sur le profil des militants : « *il en résulte une sorte de spécialisation et de technicisation du militantisme lui-même* » et des entrées de plus en plus sélectives. Récemment une forme de militantisme

performatif se développe aussi au sein des partis politiques : « *En Marche ! s'est appuyé sur les dernières techniques du marketing en vigueur dans les entreprises les plus modernes pour favoriser l'engagement et lui donner du sens.* »

Bien sûr pour la majorité des OSC, et plus généralement les associations, elles tirent de leurs expériences sur le terrain une véritable expertise qui force respect et légitimité. Le sentiment d'urgence actuel et la surdité des dirigeants politiques, notamment concernant les enjeux écologiques, avec le renfort des rapports d'experts tels que le GIEC, précipitent les ONG vers des postures de plaidoyer de plus en plus radicales, voire l'appel au boycott, à la désobéissance civile comme en atteste le mouvement Extinction Rébellion et son développement mondial fulgurant. Aussi se développe un militantisme « activiste » porté par les populations, les citoyens, des mouvements contextualisés (#Blacklivesmatters), hétérogènes, multi et intersectionnels qui vient questionner le militantisme des organisations historiques, des acteurs de la société civile institutionnalisés.

Aussi, comment rester politique tout en ne cédant pas à la politisation, au militantisme performatif ou à la rébellion anti-démocratique ? Plus globalement, comment gérer l'espace-temps entre l'urgence et le moyen- long terme : comment maintenir son projet associatif et ses missions sociales à long terme, notamment pour les associations qui prônent le développement durable ou la justice sociale dans un contexte citoyen plus radical et une forme de « pression citoyenne » permanente à agir ? Comment maintenir le militantisme historique d'une structure quand partout dans le monde les besoins et les défis sont exacerbés ?

Le cabinet Kayros dans son étude « Série prospective - les organisations de solidarité internationale en 2030 » pointe le défi de « *la mobilisation par le bas* » qui vient mettre en branle les organisations « institutionnalisées » par des citoyens, des militants, des acteurs de plus en plus en défiance des cadres et des institutions. Aussi les organisations ont comme scénarios ouverts de diffuser leur propre plaidoyer politique, au risque d'un enfermement technique mais leur permettant de conserver leur « marque » (attention, toutefois, également à l'enfermement de marque) ou de participer plus amplement aux mouvements citoyens et sociaux ?

1.4. Militantisme et entreprise : des entrées compatibles ?

1.4.1. Une mutation sous la pression de l'opinion publique et de leurs propres employés

Il est évident que les grandes entreprises, leurs actions, leurs processus de travail, et de production sont de plus en plus tracés et regardés, et plus uniquement par des organismes de

certification et d'homologation ou les autorités publiques mais aussi par les consommateurs, les citoyens, et même l'opinion publique mondiale. Et si auparavant les entreprises ne faisaient que fabriquer et commercialiser, aujourd'hui, elles s'engagent publiquement sur la scène internationale pour défendre des causes politiques, sociétales, comme l'a démontré très récemment la guerre en Ukraine et les entreprises françaises qui ont suspendu leurs activités en Russie, les GAFAM qui ont bloqué les réseaux sociaux de Trump et des activistes qui ont pris d'assaut le Capitole ou une cinquantaine d'entreprises américaines qui se sont ouvertement opposées au projet de la loi anti- avortement au Texas en septembre 2021.

1.4.2. Sous la pression législative et à l'initiative de certaines entreprises

En France, de nouvelles réglementations et incitations législatives obligent les Entreprises à être plus responsables notamment avec l'adoption de la loi PACTE en 2019 qui généralise la démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et qui modifie le Code Civil afin que l'entreprise tienne compte des enjeux sociaux et environnementaux liés à son activité économique. Elle crée aussi le statut d'entreprise à mission, permettant aux entreprises volontaires de définir leur Raison d'être : celle-ci va plus loin que le projet économique ou utilitariste de l'entreprise, elle doit s'inscrire dans une contribution à la société. Pour Demurger (2019), Directeur général de la MAIF, dans L'entreprise du XXIe siècle sera politique ou ne sera plus : « *La création de valeur passe aussi par l'affirmation de valeurs* ». Aujourd'hui, la quête de sens s'étend au monde de l'entreprise, à la fois par l'attente sociale sur la préservation de l'environnement, l'attention sur les modes de production ou les conditions dignes des travailleurs, mais également par les nouveaux modes de consommation plus conscientisés de la population (commerce équitable, filières biologiques, achats éthiques, locavorisme...) en particulier chez les jeunes générations. « *Car alors ce qui est bon pour le monde est bon pour l'entreprise.* » affirme Demurger (2019) : « *Il m'a été prouvé qu'il était possible de construire un modèle économique qui fasse de cet engagement non plus seulement une contrainte ou un coût supplémentaire, mais une source puissante de performance.* »

1.4.3. L'économie sociale et solidaire (ESS) : la meilleure voie et voix pour « l'entreprise politique » de demain ?

L'idéal porté par l'ESS permet de regarder non seulement les indicateurs économiques, mais aussi sociaux et environnementaux et ainsi de réinvestir le champ du politique au sein des entreprises et des organisations. L'ESS promeut les principes de la participation (gouvernance, participation citoyenne), de la solidarité démocratique, de l'utilité sociale et même vise la

transformation sociale. Forte de son Union des Employeurs de l'ESS, l'UDES en novembre 2021 lance L'appel des employeurs engagés pour réaffirmer ces enjeux dans le débat public : « *En tant qu'employeurs engagés, nous avons une responsabilité politique, sociale, économique et écologique : nous savons que nous avons un changement à conduire et que nous devons être des acteurs du progrès* ». Cette volonté affirmée publiquement de participer à un changement sociétal est une illustration de ce que je caractérise de « militant » au sein de ce mémoire.

2. De l'intérêt de renforcer le militantisme dans les organisations par la culture d'entreprise (Pourquoi ?)

Habituellement dans les organisations, il y a une distinction entre les militants, souvent les élus, et/ou les bénévoles ; les adhérents et les salariés. Ces derniers sont rarement qualifiés ou perçus comme des militants, car ils reçoivent en échange de leur travail contractualisé une rétribution. Pourtant, n'est-il pas possible d'être tout à la fois salarié et militant ? Etre engagé pour des causes sociales ou écologiques qui trouvent une résonance dans sa fonction, sa mission professionnelle, peut-il être une source de motivation professionnelle ? Jusqu'à être un atout pour l'organisation employeuse ?

2.1. Pourquoi renforcer le militantisme dans l'organisation et au sein des équipes salariées ?

2.1.1. Don, sens et engagement au travail

Les théories sur l'engagement au travail foisonnent, depuis les années 1950 où la notion d'engagement collaborateur apparaît dans la sociologie du travail. Maslow (1954) avec la théorie des besoins et le concept de « motivation » bouleverse notre lecture du monde du travail, jusqu'alors uniquement appréhendé en termes de productivité et de rentabilité. Les besoins du travailleur ne s'expriment pas uniquement en rémunération mais aussi en besoin de statut social. La relation « contribution/rétribution » a été théorisée par de nombreux auteurs, comme Vroom (théorie de l'intérêt donné) ou Adams (théorie de l'équité). Une personne accepte de contribuer à une activité en échange d'une rétribution. La rétribution la plus usuelle est le salaire (subvenir à ses besoins matériels) mais elle peut être sociale (intégrer un groupe), affective (les relations interpersonnelles sur le lieu de travail), technique (pour une activité qui mobilise un savoir-faire, des compétences techniques) ou encore politique/ (j'ajoute ici militante) (participation à une cause). Blau développe en 1964 la théorie du don de Mauss en

révélant le rôle essentiel de l'échange social au sein de l'entreprise, qui se distingue de l'échange économique. Ces échanges entre collègues intègrent bien une dimension affective et sociale, qui pour Alter (2010) vont permettre de développer la coopération au sein d'un espace plus élargi, qu'est le collectif. Ces échanges sociaux fondent la culture professionnelle et donc organisationnelle, qui m'intéresse précisément ici. Il définit la culture professionnelle comme « *le résultat d'expériences de relations latérales et hiérarchiques répétées* ». Ces relations sont ritualisées (gestes, lieux...) parfois de façon implicite sur le lieu de travail, mais sont sociologiquement très importantes et symboliques du donner et du recevoir. Elles sont les bases de la vie quotidienne des organisations et en dressent les règles du jeu. Cette vision de la/ les Coopération, sentiments et engagement dans les organisations se rapproche de la notion de culture d'entreprise.

De nombreux travaux sur le management voient le jour dans la deuxième moitié du XXe siècle, William Kahn en 1990 définit l'engagement au travail, dans son étude intitulée Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work (Conditions psychologiques de l'engagement et du désengagement personnel au travail), comme la capacité d'un salarié à être entièrement soi-même sur son lieu de travail et repose sur trois piliers : la sécurité, la disponibilité et le sens. La question du sens m'interpelle fortement. Arnoux-Nicolas dans Donner un sens au travail : Pratiques et outils pour l'entreprise (2019) définit le sens du travail comme une perception personnelle du travailleur à la fois de son travail et de son rapport à celui-ci. Par essence, le sens est subjectif, c'est un rapport à soi et à ses propres valeurs, il présente donc des similitudes avec les définitions du militantisme relevées plus haut. Celui-ci a aussi attiré à la « *centralité du travail* » par rapport aux autres sphères de la vie du travailleur. Ainsi, autant que cultiver le sens au travail augmenterait la motivation du salarié, cultiver le militantisme du travailleur le connecterait de façon plus complète à sa vie, personnelle, professionnelle. Pour Flahaut (2002), se consacrer à son métier ou sa mission donne le « *sentiment d'exister* ». Louche (2019) va plus loin en distinguant l'engagement, produit des conditions situationnelles, de l'implication qui reposerait sur des variables personnelles. Si l'engagement dépend des conditions externes à la personne, cela signifie que cultiver un environnement favorable au sens et à l'engagement au travail relève en premier levier de l'organisation et de la culture organisationnelle. Flahaut (2002) développe aussi le rôle que joue l'espace social ou l'organisation dans le sentiment individuel qu'est la satisfaction éprouvée de participer à un effort collectif et à vivre ensemble de façon réglée avec les autres. Arnoux-Nicolas (2019) développe ce qu'est l'entreprise « *signifiante* ». Cette dernière a le pouvoir de créer les conditions favorables pour que chacun construise du sens dans son travail

et au travail, par des mécanismes d'autodétermination, respectant la définition propre à chacun de ce qu'est le sens au travail. L'auteure y présente le rôle du manager et du dirigeant comme moteurs « *pour que le sens soit mis au cœur de l'organisation* » (...) *il faut « que le dirigeant de l'entreprise ou de l'organisation soit porteur de ce message et ait cette volonté de manager par et pour le sens* ». Elle y ajoute la notion de nécessaire adhésion à une vision et des valeurs portées par ses derniers.

2.1.2. La culture de l'intérêt général, une « motivation intrinsèque » à ne pas négliger

Pour Tchernonog, statisticienne, auteure de plusieurs éditions du Paysage associatif français (2007 ; 2013 ; 2019), l'objectif premier chez les associations, leurs employeurs et les salariés serait partagé : la réalisation de l'intérêt général. Elle laisse à penser qu'une motivation supérieure, incarnée par le sens, la participation à (la défense) une cause serait attractive.

Dans la même veine, Narcy interroge dans un article de recherche (2008) : « Les salariés du secteur associatif sont-ils davantage intrinsèquement motivés que ceux du secteur privé ? »

Question que l'on peut élargir à l'ESS, notamment du point de vue de la lucrativité limitée à l'objet social, par définition désintéressée. Cette étude inédite, car jusqu'alors non réalisée sur ce champ, tente de vérifier de façon empirique la théorie du don au travail (Preston, 1989) qui postule un différentiel de salaire négatif entre les secteurs associatif et privé. Elle part également de l'hypothèse que les associations auraient plus d'impact en s'entourant de salariés « *intrinsèquement motivés* », c'est-à-dire dont la motivation émane de leur for intérieur. Sens du bien commun, altruisme, quête personnelle de son utilité sociale.... Nous revenons ici aux valeurs, convictions qui font le militantisme. Les conclusions de l'étude sont que les individus se sentent davantage valorisés par le secteur associatif, et que ce dernier a une capacité d'attractivité plus forte que le privé, malgré le différentiel négatif de rémunération. Ces ressorts de motivation semblent aller dans le sens de la théorie du don, et de « *la motivation intrinsèque* » des salariés du secteur associatif.

Autre élément à appréhender pour l'organisation employeuse, selon la théorie de l'engagement (Beauvois et Joule, 1998) : le sentiment de liberté que ressent un individu engagé pleinement dans une action, l'engagement sera d'autant plus pérenne que cette liberté sera entretenue. Formulée dans la perspective d'étude qui est la mienne, l'existence d'une « *motivation au travail intrinsèque* » qui transcendent les salarié.e.s du secteur associatif, élargi à l'ESS, donne des pistes pour les dirigeant.e.s de ces secteurs à tenir compte de cet enseignement dans la façon de diriger et de gérer leurs organisations. Aussi, comment faire de cette spécificité, comme celle d'un militantisme intérieur aux individus, une force pour l'attractivité et la

conduite de l'organisation ?

2.1.3. Le monde associatif : « le balancier entre travail et engagement » fragilisé

Alter (2010) qualifie la posture des associations de « *travail de balancier* », prises entre des contraintes professionnelles relevant du « travail » et des aspirations relevant de « l'engagement ». Beaucoup de travaux de recherche existent sur cet enjeu d'équilibre. Certains diront que ce mot est un euphémisme car dans le monde associatif, et plus largement de l'utilité sociale, des tensions se creusent et s'opèrent même « *une crise de sens* » (Rousseau, 2007) quand il faut choisir entre gérer et militer. A l'heure du néolibéralisme, le milieu associatif et encore plus celui des ONG/ ASI est pris entre de grandes tensions : la face pure militante : l'adhésion à des valeurs fortes et une volonté d'indépendance de discours et de vision émancipatrice, issue de l'éducation populaire. Le revers : des méthodes de gestion venues de l'entreprise privée, des procédures de travail de plus en plus standardisées, la nécessaire recherche de rentabilité du modèle économique introduisant de nouveaux métiers comme le *fundraising*, jusqu'à une certaine violence institutionnelle produite par les injonctions des organismes publics et parapublics et le risque d'« instrumentalisation » à contresens du militantisme.

Entre commandes publiques, nouvelles réglementations durcissant les contours des activités et concurrence pour leur modèle économique, les organisations sont contraintes de s'institutionnaliser pour se développer ou décliner. Elles font face aux processus d'isomorphisme décrits par DiMaggio et Powell (1991) : *isomorphisme coercitif*, c'est le cas actuellement dans le milieu ONG avec les règles très contraignantes pour lutter contre le blanchiment et financement du terrorisme ; *isomorphisme normatif* comme les procédures de label pour « le don en confiance » ; et *isomorphisme mimétique* entre organisations, dans un secteur très concurrentiel. Cette « *cage de fer* » décrite par DiMaggio et Powell emprisonne-t-elle le militantisme jusqu'à faire disparaître son essence ? Comment les organisations et les associations peuvent-elles se développer, se professionnaliser, tout en préservant le militantisme et le sens de leur mission sociale, à l'origine pour certaines de leur existence ?

Valéau (2013) parle de « *conflit de valeurs* » pour des organisations à but revendiqué non lucratif. S'appuyant sur plusieurs auteurs ayant démontré que les instruments de gestion ont transformé en profondeur les associations, jusqu'à la modification et l'introduction de nouvelles valeurs, il conclut que les organisations très militantes sont celles qui ont à gérer ce clivage gestion- valeurs de façon la plus vive, générant une résistance interne au changement forte.

2.2. Gérer ou Militer : faut-il choisir ?

2.2.1. Faut-il choisir pour un dirigeant entre gérer ou militer ?

Pour Hibou, la bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale (citée dans Antipodes, 2021. Les ONG face au management) « *enforme* les êtres et les événements (...) le réel dans « des formats », dans des « coordinations et des figures du collectif » est une manière non seulement de le normaliser, mais aussi de contraindre et de dominer, qui résulte de rapports de force* » (* enforme= enferme et déforme). Les cadres logiques, les évaluations, la démarche qualité, la gestion se sont emparées du milieu et des espaces pour l'action. Le changement social et le militantisme se rétrécissent comme peau de chagrin, créant chez les dirigeant.e.s et les salarié.e.s une dissonance cognitive. En 2018, Justine Contor a développé une thèse sur la disciplinarisation des ONG en Belgique ou comment les dispositifs de gestion ont « disciplinés » (au sens de Foucault) les Hommes et les organisations ? Elle ajoute une cinquième génération d'ONG (aux quatre générations, proposées par Stangherlin, 2001) : les « *ONG gestionnaires* », tournées davantage vers la maîtrise et la rationalité de l'organisation. Phénomène multifactoriel, que l'on retrouve aussi en France et dans l'action sociale, ce tournant gestionnaire dans les ONG serait symbolisé par La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (2005) qui a discipliné le milieu par une gestion axée sur les résultats. Ces tensions seraient encore plus marquées chez les travailleurs qui se sont engagés pour des métiers d'intérêt général. Ils seraient traversés par le même « *conflit de valeurs* » que traversent les organisations les plus militantes, selon Valéau (2013).

En France, les ONG sont très peu étudiées par les chercheurs en science de gestion. C'est ce à quoi tendent de remédier Cazenave, Garbe & Morales (2020) dans Le management des ONG. Ils confirment les tendances à une « managérialisation » des ONG, la dérive gestionnaire et l'évolution du champ vers la « professionnalisation ». Si cette dernière est un gage de qualité, d'expertise et d'image légitimée, les deux premières tendances s'opposent « *à une vision fondée sur l'engagement, la vocation et le militantisme* » et sont incompatibles avec les valeurs de désintéressement au cœur des ONG, et des motivations « *valorielles* » pour leurs ressources humaines. Lefèvre, cité dans l'ouvrage, parle même de « *division du travail militant* » et de la distanciation qui se renforce entre les aidés et les aidants du travail social. Des études viennent contrebalancer l'idée d'une motivation intrinsèque au travail dans ce secteur, en bureaucratisation croissante : les salarié.e.s y seraient de plus en plus « *plus engagé.e.s dans une carrière que dans une organisation* » (Alatrística et Arrowsmith, 2004 et Van Vuuren, 2008). Si les motivations ont évolué, les auteur.e.s confirment que l'entrée désintéressée reste forte.

Toutefois, pour les recruteur.e.s et les dirigeant.e.s, les motivations à l'entrée doivent être analysées. L'approche par les compétences se formalise et de plus en plus de profils experts et expérimentés souhaitent « *faire carrière dans l'humanitaire* ». Ce qui soulève alors des questions de GRH notamment la rétention des profils qualifiés et motivés, « leur fidélisation » (terme utilisé par les ONG pour leurs donateurs). Dans ce modèle gestionnaire, le dirigeant et l'OESS sont-ils encore capables de produire du sens ? Existents-ils des moyens et des outils pour impulser de l'échange social, faire société ensemble avec son équipe et militer ?

2.2.2. Passer du « militantisme professionnel » au militantisme organisationnel

Faucoup (2016), chroniqueur social, va plus loin et affirme qu'« *il n'y a pas de travail social si il n'est pas engagé* ». Aussi il appelle les dirigeants en travail social, à repenser leur militantisme et leur professionnalisme, en alliant la rigueur du travail, « la technique » et « l'éthique », et en portant au sein de leur profession et de leur structure une certaine forme de « *militantisme professionnel* » : « *Pour que l'action sociale soit vraiment libératrice et qu'elle soit portée par le politique, il importe de ne pas se contenter d'actions militantes hors de la pratique professionnelle, mais de faire en sorte que celle-ci soit elle-même engagée* ».

Pour Barthélemy (2000), tout associationnisme est par essence politique, par conséquent, pour redonner du sens à l'engagement associatif, il faut « *un renforcement du politique* » en interne des associations. Demurger (2019) conclut sa réflexion sur l'inéluctable renouveau du monde de l'entreprise face à l'urgence actuelle d'agir pour le bien commun et celui de la planète : « *l'entreprise politique* ». Chognot (2020) dans Le sens de l'action dans les associations recommande à la fois de développer la dimension politique en interne pour éviter l'écueil de la coquille vide ou du simple business social et en même temps, de considérer la dimension externe de l'engagement pour avoir un effet au-delà de l'organisation, au niveau plus macro, comme partie prenante de la société civile.

2.2.3. Entretien des conditions du militantisme : « gérer » et cultiver le militantisme

Sans renforcer strictement ou uniquement le politique en interne, il existerait des conditions et même des outils pour produire du sens, entretenir l'adhésion aux valeurs, promouvoir la liberté et, in fine, retenir le militantisme dans l'organisation.

Dans l'article de recherche La fonction RH dans les associations : les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation, Valéau (2013) montre l'impact de la professionnalisation des métiers et de la taille des associations sur des pratiques de Ressources Humaines de plus en plus « gestionnaires », au détriment du militantisme (il utilise sciemment ce terme). Il

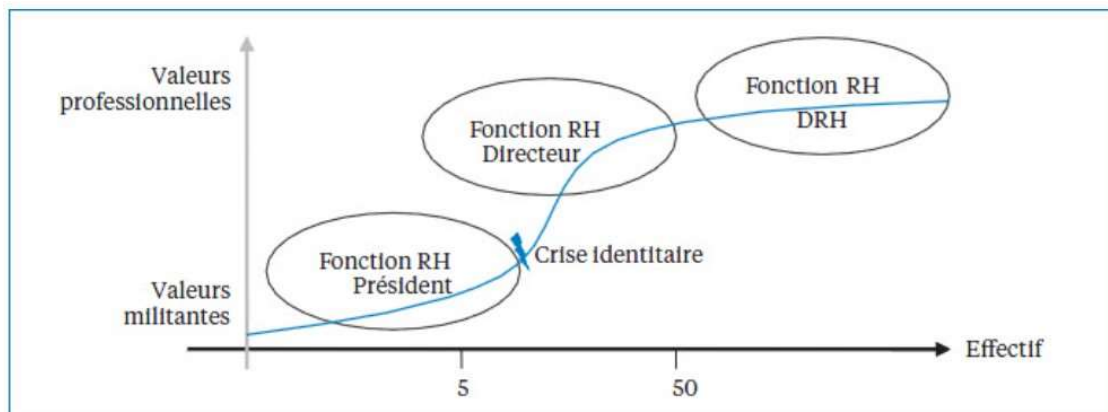
développe 3 hypothèses sur la fonction RH dans les associations :

- (1) l'augmentation des effectifs salariés entraîne un développement formalisé de la fonction RH,
- (2) celle-ci se structure davantage par la création d'un poste dédié comme DRH.
- Ce développement, à terme, va remettre en question les valeurs de l'association (3^{ème} hypothèse).

S'appuyant sur plusieurs théories, il rappelle la primauté des valeurs dans l'association, parfois au-dessus des missions sociales de celle-ci. Il bat en brèche une hypothèse : la taille de l'organisation et de ses effectifs n'a pas de répercussion directe sur les valeurs. En revanche, le développement structuré d'une GRH va entrer en tension avec les fondamentaux associatifs, en particulier les principes de liberté, d'égalité ou de participation, jusqu'à faire évoluer les valeurs de l'organisation. « *L'organisation de la fonction RH tend à modifier les valeurs communautaires et militantes des débuts, les liens sociaux laissent place à une hiérarchie plus formelle et plus fonctionnelle* ». Plus la structure à la base est militante, plus elle va vivre une crise identitaire forte (Cf. schéma ci-dessous). Aussi il constate que le rôle du directeur, par rapport au Président, est celui de la professionnalisation de la structure.

Schéma A dans Valéau (2013), La fonction RH dans les associations.

Emergence de la fonction RH : développement et croissance



S'il pointe les écueils de la banalisation/ professionnalisation des associations, Valéau termine toutefois, en conclusion, par donner des clés pour équilibrer ses valeurs militantes et professionnelles. Il cite sans les développer (ce que je vais tenter de faire de mon côté en m'appuyant sur les témoignages de directeur.directrice) quelques pistes: garder au sein de l'organisation des contre-pouvoirs que peuvent être des espaces de médiation, de la gouvernance participative- fondement de l'ESS- ou de la liberté pour les salariés, avec des

postes à autonomie et un management également plus participatif. Il renvoie aussi sur Draperi (2011) et le besoin de développer (notamment dans les IAE) les formations au management, à la GRH avec des modules spécifiquement dédiés aux enjeux associatifs ou de l'ESS.

Dans L'organisation militante (2007), Rousseau semble vouloir répondre à Valéau (2013, ci-dessus) en théorisant le rapprochement des valeurs et de l'esprit militant dans les organisations et les pratiques gestionnaires. Il pose le principe que l'organisation associative est une « *fabrique de sens* ». On peut donc, tout à la fois, gérer et militer, en ayant conscience de ce mécanisme. Il n'y aurait pas de militantisme organisationnel, sans conscientisation de celui-ci, sans « *une action délibérée et organisée* » pour combiner deux formes de production : la production de services d'intérêt général, car toute organisation a un projet économique, et la production de sens. Mieux, une association productrice de valeurs et de services sera d'autant plus efficace dans la combinaison de la production de ces deux dimensions : en reliant projet social, production de sens et projet économique. Si, selon lui, la production de sens peut être gérée ou « fabriquée », quels en sont les outils de gestion du sens, comment gérer tout en militant ?

S'appuyant sur plusieurs observations de terrain, notamment des organisations d'éducation populaire et sur le fonctionnement des Restos du Coeur, il propose « des outils de sens » qui s'apparentent à une pratique gestionnaire avec des rythmes, des espaces dédiés au sens et au lien social. Loin de rejeter les outils gestionnaires, venant du privé ou de l'entreprise marchande, il pense que ceux-ci, mis au service de la finalité sociale, peuvent être un levier de légitimité et de « *reconquête du sens* ». Ces outils ou processus ont des objectifs communs : ils renforcent le sens et l'appropriation collective, comme les rencontres, travaux partagés en citant pour exemple le travail d'écriture ou de révision sur les statuts. De ces nouveaux statuts, vont découler plusieurs nouveaux cadres et outils gestionnaires de la vie collective, tout en renforçant la gouvernance et l'implication des parties prenantes, au service du sens. Rousseau parle alors de « *zone de réinvention* » si l'organisation, son dirigeant assument la combinaison d'une logique gestionnaire au profit du but social (Cf. schéma ci-dessous).

Schéma B. simplifié de L'organisation militante, selon Rousseau (2007) : la zone nord-est du schéma est sa « zone de réinvention »



Rousseau développe sa théorie de l'organisation militante, en reprenant à Durkheim le triptyque du mythe-rites-tribu, pour pérenniser une idée ou une organisation.

- Le mythe donne le sens et représente la finalité sociale, sociétale à atteindre, le plus souvent « hors d'atteinte » (comme le mythe de l'éducation pour tous de l'éducation populaire)
- La tribu y adhère et le porte, elle met le mythe en action : Rousseau parle notamment de la force de la « tribu des militants » qui donne une orientation collective au mythe, par l'action.
- Les rites ou gestes répétés, sociaux et solidaires viennent renforcer la force de l'action collective et de l'adhésion. Ils deviennent inséparables du mythe qui pousse à agir.

Ces 3 composantes ainsi décrites doivent agir en osmose pour équilibrer l'organisation militante. Aux Restos du Cœur, ce triptyque s'illustre aisément autour du fondateur, Coluche et le mythe d'éradiquer la faim. Le geste est simple et concret : donner un repas ou des produits alimentaires aux plus démunis. Ce geste matériel crée un surplus de lien social et devient un geste social, immatériel. Forts de la croyance dans ce mythe, et des gestes sociaux, les militants agissent, sur des valeurs communes (le mythe) et également des valeurs propres.

Ce « modèle » parfaitement descriptible est bien l'objet sur lequel le dirigeant peut s'appuyer

pour « cultiver » et entretenir son militantisme. Pour cela, il doit avoir la capacité d'identifier ces 3 éléments et de les reconnaître, pour pouvoir les mettre en cohérence, dans un ajustement permanent. Les outils de gestion classiques lient les 3 composantes mythe-rites-tribu de façon formalisée et dirigiste ; s'y ajoutent les outils de gestion du sens, pour renforcer le lien social entre les pôles. Les « outils de gestion du sens » permettent « *la construction collective du sens et non la construction du sens collectif* », ils comprennent les outils de vie collective, les débats internes sur le mythe, les gestes sociaux, ce qui relève du geste matériel comme des gestes intangibles, la refonte de textes référentiels pour l'organisation, comme le projet associatif. Pour se réinventer, l'organisation doit être dans une quête et reconquête permanente du sens.

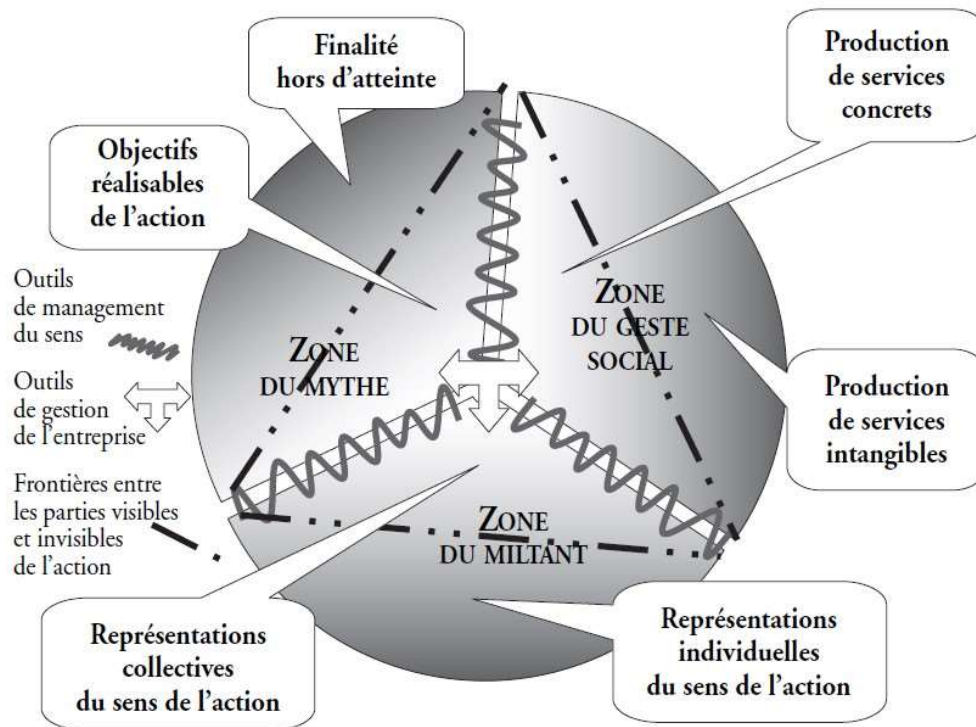


Schéma C. de L'organisation militante, Rousseau (2007) « Les ingrédients de l'organisation militante » à entretenir en cohérence : le mythe, le geste social et les militants.

Rousseau présente bien, à ce titre, ses travaux comme un cadre conceptuel, qui doit amener à penser, en dehors des outils développés pour le secteur marchand, ou pour la redevabilité uniquement économique. L'organisation militante ayant vocation à fabriquer du lien social, sa survie repose sur cette articulation des tensions et ces outils combinés de gestion -sens.

Ce cadre conceptuel me rapproche de mon sujet de réflexion, où il serait possible de gérer et de militer en entretenant cette interaction grâce à des outils et des rites, grâce à une production

du « sens » qui peut être décrite et pensée. De plus, en parlant de rites, de mythes fondateurs et de « tribu de militants », Rousseau met en écho quelques éléments caractéristiques de la culture d'entreprise au service du militantisme.

2.3. Une piste à explorer pour entretenir le militantisme : la culture d'entreprise

Pour Cazenave, Garbe & Morales (2020) reprenant les travaux de Dauvin et Siméant (2002) une des solutions est « *la création d'une identité organisationnelle* » et pour les dirigeants.e.s, qui ne peuvent pas influencer objectivement sur des leviers d'ordre intrinsèque, de faire converger les valeurs de leurs salarié.e.s avec celle de leur organisation. En travaillant leur identité, leur communication, leur rhétorique, et en se différenciant des autres ONG, les salarié.e.s engagé.e.s et les militant.e.s seraient plus à même de choisir telle organisation mais également d'y être fidèles. Est-ce que développer et entretenir une culture organisationnelle serait une approche pertinente pour conserver le militantisme d'une association ou d'une OESS ? Est-ce que la culture d'entreprise peut être une notion inspirante et transposable ?

2.3.1. Définir la culture d'entreprise

« *Il est d'autant plus urgent d'agir qu'aller vers l'entreprise politique relève d'une transformation culturelle profonde. Or rien ne prend davantage de temps que de changer une culture* ». Demurger (2019)

Le terme latin *cultura* (« habiter », « cultiver », ou « honorer ») relie la culture à l'activité humaine. S'il définit l'action de cultiver la terre au sens premier, il définit l'action de cultiver l'esprit au sens figuré (Dictionnaire Gaffiot) et renvoie, dans son sens actuel, à un ensemble de connaissances. L'UNESCO parle de la culture comme un « réservoir commun » d'arts, de rites, de savoir-faire, de pratiques, de traditions, de croyances, de langages... fabriqués par des systèmes d'échanges entre les Hommes. Elle évolue avec l'Histoire. La culture renvoie au groupe, au collectif et à ce qui le soude, elle est une notion maintes fois définie en éthologie, mais au-delà d'une lecture scientifique et naturelle, elle concerne aussi les valeurs, ce qui est commun aux Hommes, aussi elle intéresse la sociologie, et aujourd'hui les sciences de gestion et de management.

La notion de culture aurait été rattachée à celle de l'entreprise au XIX^{ème} siècle pour qualifier les entreprises aux fondements paternalistes, tout d'abord en Angleterre, puis en Allemagne. En France, elle apparaît au XX^{ème} siècle et précisément dans les années 1980, exportée par deux courants initiateurs de la culture d'entreprise, aux Etats-Unis où une culture forte génère une entreprise forte, et au Japon où l'entreprise emprunte les valeurs de la culture nipponne :

tradition, respect, famille... La culture est omniprésente dans notre quotidien, pourtant elle est aussi ce qui rend chaque organisation unique. Il y a même autant de cultures d'entreprise que d'entreprises, chaque culture est unique, contextuelle, historicisée, dépendante de ses dirigeants, évolutions, management ...

2.3.2. Les effets de la culture d'entreprise : renforcer le sens

La culture d'entreprise ou culture organisationnelle est « *l'ensemble des valeurs, connaissances, et des comportements partagé par la plupart de ses membres qui faciliteraient le fonctionnement d'une entreprise* ». (Wikipédia). Pour Enriquez (1992) la culture représente une « *armature structurelle* » pour l'organisation, normes, valeurs et pratiques sociales dominantes. Elle permet comme une armature de structurer, stabiliser l'organisation. Pour d'autres auteurs (Grant, Barney, Penrose...) la culture d'entreprise est une source d'efficacité et de rentabilité économique.

Thévenet (1993) sollicite particulièrement mon attention car il reprend dans la culture organisationnelle l'interaction entre le collectif et l'individu : la personne et son individualité (qui peut être « le militant » ...) et la notion de liberté (motivation de l'engagement au travail, comme nous l'avons vu précédemment). Par « l'implication » (théorie développée entre autres par Thévenet dans Le plaisir de travailler, 2000) que donne la culture, elle permet à l'individu de se réaliser individuellement, tout en contribuant au collectif. La culture d'entreprise permettrait de consolider le sens. Czarniawska (citée par Thévenet, 1993) distingue deux visions de la culture d'entreprise qui parfois s'affrontent au sein d'une même organisation : la fonction « *performative* » qui par des règles de fonctionnement opérationnelles la rendent plus performante et la fonction « *ostensive* » qui permet de partager croyances et valeurs. Si la culture d'entreprise est intéressante à approfondir, c'est bien car elle permet de maintenir une cohésion, développer une identité autour d'un socle de valeurs, références partagées et car elle apporte à l'engagement en conciliant la personne, la liberté et le commun.

2.3.3. Un cadre de lecture de la culture d'entreprise : « les empreintes de culture »

Thévenet (1993) est critique des nombreuses définitions et théories autour de la culture (Cf. « *faux débats et vraies questions* » dans le chapitre 2, La culture d'entreprise. 1993, PUF), il s'attèle à développer les traits caractéristiques de celle-ci. Il retient trois aspects qui permettent d'affiner le sens de la définition de la culture d'entreprise : la notion de partage dans l'organisation ; un ensemble de références, construites par l'Histoire de l'entreprise. Quelles sont ces références ?

Thévenet (1993) parle davantage d'« empreintes » de culture car la culture d'entreprise est intuitive, elle s'appréhende de manière empirique, ce que je ferai dans la partie suivante.

Elle se regarde à travers cinq catégories d'empreintes ou d'informations :

- Le(s) fondateur (s) (l'empreinte de leur individualité, personnalité peut être très forte sur l'entreprise) et les circonstances de la fondation ou empreinte du commencement ;
- L'histoire (partie intégrante de la définition de la culture) de l'organisation, ses étapes et évolutions ;
- Le métier : il est lié à l'activité mais aussi aux savoir-faire et aux façons de faire. Aussi cette dimension de la culture d'entreprise s'apparente à la stratégie. Elle renvoie aussi à la raison d'être ou comment l'entreprise répond à des problèmes, quelle est sa vision du monde, son « output » sur l'environnement... Ce que je recherche aussi en croisant militantisme et culture organisationnelle.
- Les signes et symboles : rites, éléments de langage, discours mais également ce qui est apparent et symbolique comme le logo, jusqu'aux éléments dits « *corporate* ». Tout ce qui a attiré au symbolique porte le sens.
- Les valeurs : essentielles pour l'auteur, elles sont à la fois individuelles et collectives. Une part de ces valeurs est créée par l'organisation elle-même et découlent d'expériences vécues, ce qui renforce la singularité et l'identité de l'organisation.

Je termine volontairement par les valeurs car définir des valeurs d'entreprise permet de donner du sens au travail mené et aux objectifs recherchés. Thévenet (1993) distingue deux types de valeurs :

- Des « *valeurs opérantes* » qui se retrouvent dans certaines procédures de gestion, les pratiques de management, portées par les dirigeants notamment...
- Des « *valeurs déclarées* » au sens de visibles dans les discours, les symboles, et les supports de communication...

Souvent réduite à ces seules valeurs ou symboles, la culture d'entreprise va pourtant bien plus loin et représente même « *un actif stratégique* » pour Devillard et Rey (2008). Maîtrisée ou du moins appréhendée, elle peut devenir le capital invisible de l'entreprise à faire fructifier. C'est bien un matériau vivant, qui ne peut s'étudier que de façon empirique. Pour Thévenet (1993), « *la culture se construit selon un processus d'apprentissage, tout au long de l'histoire* ».

2.3.4. Pourquoi s'intéresser à la culture d'entreprise pour étudier le militantisme ?

Comme le déclare Thévenet lui-même (1993), c'est « une pédagogie des représentations », aussi elle nous fournit un matériau pour comprendre, questionner les représentations et le sens, dans un collectif, dans une organisation qui n'est pas que la somme de ses individus mais bien tout un système d'interactions, de liens et de ré- actions- créations d'expériences partagées. Je pourrais utiliser les empreintes de culture définies par Thévenet comme grille d'analyse et outil de description des organisations « ostensiblement » militantes ou que je suppose militantes. J'y vois aussi un intérêt managérial à chercher à expliciter les ressorts des cultures militantes dans des organisations qui se définissent comme telles, avec des « valeurs déclarées » fortes mais pour lesquelles les éléments implicites et « les valeurs opérantes » de leur culture ne sont pas ou peu appréhendés. Enfin, pour la dirigeante que je suis, la culture peut être « un réservoir » de références stables, servant de repères et de boussole pour les étapes de changement, d'évolution et de transformation de l'organisation. Thévenet (1993) se rattache à Schein (1985) sur le rôle moteur du dirigeant ou leader pour enraciner et rendre vivante la culture d'entreprise. Loin de le réduire à une personnalité, ou une singularité, il est plutôt celui qui a su écouter, percevoir et s'intégrer dans la roue de la culture d'entreprise.

Godelier (2009) se montre davantage critique à l'utilisation du concept pour les managers et les dirigeants, car manager par des valeurs est complexe, relève de « *phénomènes tacites* » et ne peut se réduire à un index ou à quelques ingrédients. Aborder et utiliser la culture d'entreprise nécessite expériences, temps et une forte capacité réflexive pour observer, révéler mais également accepter de voir et de traiter les dysfonctionnements, les conflits. Il interroge l'écueil de ce concept : en quoi la culture peut -elle être une source de changement et de pérennité ? L'entreprise peut-elle penser sur elle -même en s'appuyant sur les matériaux implicites et déclarés qu'elle a générés ? Il cite le modèle de « *l'organisation sans leader héroïque* » développé par March (2003) dont voici quelques éléments clés : c'est une entreprise stable avec un fort niveau de délégation et de confiance entre ses éléments, grâce à l'entreprise des dirigeants qui partagent les mêmes objectifs et qui sont symboliquement reconnus par toutes les parties prenantes. Elle a aussi une culture du changement et la capacité à porter des initiatives et à dépasser des échecs. Le dirigeant y accepte de se mettre en retrait (« *sans leader héroïque* ») pour favoriser la prise d'initiative, l'innovation. Il insiste sur l'importance d'ouvrir des espaces de créativité et de réflexion stratégique.

Conclusion intermédiaire

A l'heure actuelle où l'entreprise est sommée de devenir politique, où les ONG et organisations

de l'ESS sont appelées à définir et défendre une vision sociétale, la culture d'entreprise me semble une voie intéressante à expérimenter et explorer pour renforcer les fondements militants (mythe, histoire, fondations) de chacune d'elle et appuyer les dirigeants à faire ce pas de côté, pratiquer une sorte de « réflexivité » sur leur propre modèle.

3. Approche empirique : Comment « cultiver » le militantisme dans une organisation ?

3.1. Présentation de la méthodologie de l'étude qualitative

Comment, en tant que dirigeante, entretenir et renforcer la culture militante dans son organisation et au sein de son équipe salariée ? Pour répondre à cette question de recherche, objet également de mes attentes professionnelles, j'ai procédé à une étude empirique afin de compléter les questionnements et enseignements issus de la revue de littérature en première et deuxième parties.

Je pars du postulat qu'une culture organisationnelle forte et bien intégrée par les salarié.e.s est une plus-value pour fidéliser l'équipe, y renforcer les liens sociaux et consolider l'engagement autour du projet stratégique ou politique de l'organisation. Plus les bases militantes d'une organisation sont cultivées et nourries, plus les personnes les intègrent implicitement. Mieux intégrées, ces dernières seraient plus aisément exprimables, vers l'extérieur. Cela permet à terme de renforcer ou maintenir l'essence politique de l'organisation et donc de revenir à son objet social, sa finalité première.

3.1.1. Objectifs de l'étude empirique

Ma recherche a pour objectif de repérer et capter dans des organisations se déclarant militantes ou avec un projet politique historiquement fort, les outils, pratiques ou méthodes utilisées pour véhiculer et/ou maintenir la culture militante :

- Qu'ont en commun ces organisations (associations, mutuelles, coopérative) ?
- Considèrent-elles que le militantisme est une plus-value, conductrice de sens pour leurs équipes ? Plus globalement, le militantisme est-il un levier d'innovation sociétale dans le contexte actuel ?

Pour cela, j'ai opté comme lunettes d'observation les « empreintes » de culture formulées par Thévenet (1993), afin de repérer plus aisément les éléments constitutifs de la culture militante dans chaque organisation interrogée et étudiée pour me donner une grille d'analyse commune :







Fondation et mythes 	Histoire et évolutions 	Valeurs 
Métier : activités, savoir-faire mais également raison d'être 	(Place ? du) dirigeant et leader 	Signes et symboles 

Figure D. « les empreintes » de la culture d'entreprise, selon Thévenet (1993)

Enfin je souhaitais, dans la mesure du possible, recueillir le point de vue d'homologues en situation de direction afin de les questionner sur leur rôle -est-il moteur ?- dans la transmission de cette culture militante organisationnelle. Je les ai invités à formuler des conseils ou à partager des expériences réussies pour cultiver le militantisme au sein de leur équipe. Leurs conseils, ainsi que les recommandations à la suite de ces entretiens et à leur analyse croisée pourront être compilés sous une forme de synthèse, pour les partager avec les personnes interrogées, qui se sont toutes déclarées intéressées par les enseignements de ce travail, et les mettre en œuvre dans le cadre de ma pratique professionnelle.

3.1.2. Modes de collecte et d'analyse

Comme définie préalablement, la culture d'entreprise ne peut s'aborder théoriquement comme une leçon ou une recette de cuisine, dans la mesure où elle s'entend et se pratique comme un ensemble de postures, discours et expériences collectives qui forgent une identité collective, toujours en mouvement.

Ainsi elle s'appréhende de manière empirique, pour cela, j'ai choisi deux sources de données, permettant de croiser celles-ci :

- Des entretiens individuels semi directifs ont été menés sur la base d'un guide d'entretien (annexe IV) auprès de responsables en situation de direction ;
- Une lecture, repérage et prise de données sur les sites Internet et des éléments de communication politique de ces organisations (statuts, projet politique ou stratégique, Histoire...).

Ce deuxième matériau a été consolidé sous forme de fiche pour chaque organisation (annexe

VI) et m'a permis de mieux préparer l'entretien notamment de pouvoir approfondir quelques éléments de langage propres à l'organisation relevés en amont (sachant que la linguistique ou les éléments discursifs sont également des « empreintes » de culture organisationnelle).

J'ai conduit les entretiens de façon semi directive avec un guide d'entretien construit en 3 grandes parties : une première partie plus ouverte et introductive à la problématique, sur la définition propre à chacun et les représentations sur le militantisme, « *vous définissez- vous comme militant.e ?* », et sur leur organisation, « *se définit- elle comme militante, sur quelle base ? Quel sens cela a-t-il aujourd'hui, dans le monde actuel ?* » La deuxième partie permettait d'entrer de façon plus explicite dans l'organisation, ses fondements, son histoire, son projet et ses marqueurs d'évolution dans le temps, pour éprouver l'évolution politique et militante du début à aujourd'hui. La dernière partie immergeait pleinement dans la culture de l'organisation avec une question introductive sur la connaissance, l'usage du concept de culture d'entreprise ; puis des questions sur les éléments caractéristiques et organisationnels constitutifs de culture : tels que le recrutement, la communication, les pratiques de cohésion d'équipe. Enfin, une des questions essentielles posée à mes interlocuteurs était « la place du dirigeant » dans la transmission de cette culture militante.

Selon les contextes, les statuts, les organisations, le militantisme et les enjeux de mise en œuvre ne sont pas les mêmes. Le sujet n'est pas non plus perçu de la même manière selon les acteurs. Les entretiens semi-directifs permettent à la personne interrogée de se saisir de la question là où elle le souhaite. Les sous thèmes et sous-questions communes à tous les entretiens ont été adaptées selon le statut de l'interlocuteur. J'ai fait le choix de retranscrire les entretiens sous la forme d'un grand entretien croisé et réorganisé par l'analyse de contenus (Annexe II). Cela permet de réorganiser l'entretien de façon similaire pour tous, ce qui garantit la possibilité de les mettre en résonance dans la lecture qui est qui en est faite. Cela a été possible dans la mesure où nos interlocuteurs ont accepté le non-anonymat et même la dimension de partage et recommandations à d'autres dirigeants. J'ai le souci que ce rapport puisse faire l'objet d'une appropriation multiple selon les appétences de chacun sur les sujets du militantisme et/ou de la culture d'entreprise et puisse développer ses propres analyses.

3.1.3. Les organisations interrogées

Grâce à mon réseau professionnel, j'ai eu accès à deux types d'organisations que j'ai différencié préalablement ainsi :

- Les associations militantes
- Les organisations de l'ESS « supposées » militantes

Cette distinction est bien moins binaire dans la réalité mais elle m'a permis, avant tout, d'orienter mes attentes de chaque entretien. En effet, certaines organisations répondent à des valeurs militantes « déclarées » (Thévenet, 1993) ou avec une culture organisationnelle à fonction « ostensive » forte (Czarniawska, 1993). Et pour d'autres, même si le militantisme est moins explicite, voire faible, il était intéressant à questionner.

Tableau A. liste des personnes rencontrées en entretien (Cf. annexe I)

<i>Organisation</i>	<i>Fonction de la personne rencontrée</i>	<i>Nature de l'OESS</i>	<i>Lieu de l'entretien- date</i>
MGEN	Administratrice déléguée en charge des transitions écologiques -RSE	Mutuelle santé	Siège- Paris 11/07/22 70 minutes
CCFD (comité catholique contre la faim et pour le développement)	Déléguée générale	ONG (et collectif) de Solidarité internationale	Siège-Paris 11/07 66 minutes
MAIF	Vice-Présidente de la MAIF	Mutuelle assurance	Visio 58 minutes
ONE	Directrice	ONG de plaidoyer et de solidarité internationale	Visio 21/07 « droit au but » 46 minutes
Groupe VYV	Directrice générale	Union mutualiste de groupes santé, protection sociale	Siège- Paris 54 minutes
Harmonie Mutuelle	Directrice générale	Mutuelle santé	Visio 24/08 62 minutes
Fédération 13 de la Ligue de l'enseignement	Déléguée générale	Association d'éducation populaire	Visio 23/08 72 minutes
Crédit coopératif	Directeur général Directeur du réseau commercial	Banque coopérative	Siège-Nanterre 80 minutes
Greenpeace France	Co-directrice du programme Engagement et communication	ONG d'environnement	Siège Paris 50 minutes
LPO (Ligue protection des oiseaux)	Secrétaire Général Exécutif	ONG d'environnement	Visio « droit au but » 45 minutes

J'ai eu la chance de pouvoir m'entretenir avec 10 représentants d'organisations :

- 4 mutuelles, dont un groupe (le Groupe VYV, 1^{er} acteur mutualiste de santé en nombre d'adhérents) regroupant des mutuelles
- 1 banque coopérative

- 2 associations nationales de solidarité internationale, militantes des droits
- 1 association d'éducation populaire, fédération départementale des Bouches-du-Rhône, de la Ligue de l'enseignement
- 2 associations ou ONG de défense de l'environnement

Pour toutes ces organisations j'ai rencontré des dirigeant.e.s, la plupart des directeurs. trices ou délégué.e.s général.e.s, à l'exception de la MAIF et de la MGEN où j'ai rencontré des élues : la Vice-Présidente de la MAIF et une administratrice déléguée en charge de la RSE à la MGEN, dont la mise à disposition est complète pour l'OESS. A ce niveau de fonction, les dates pour les entretiens ont été compliquées à fixer en raison des agendas, 5 entretiens ont eu lieu en visio, en particulier pour les 2 organisations non franciliennes (la LPO est à Rochefort, la FAIL 13 est à Marseille).

- **Les associations « militantes »** (5 entretiens) sont majoritairement des associations de solidarité, donc que l'on pourrait qualifier de militantes « par nature » (statuts, projet associatif, et même activité : lobbying, défense des droits...).

La question du pourquoi (cultiver le militantisme ; enjeux sociétaux...) est évidente pour ces dirigeants, mais elle est intéressante à creuser sous l'angle plus gestionnaire : au-delà des valeurs déclarées, quelles sont les « valeurs opérantes » compatibles avec le militantisme qui se retrouvent dans certaines procédures de gestion, les pratiques de management, portées par les dirigeants notamment... ? Il était utile de questionner davantage avec eux les pratiques, les vecteurs de culture implicites, et même de leur permettre de formaliser ce qui relèverait d'une forme de culture organisationnelle. Enfin il était important d'écouter leurs ressentis et leur opinion sur la capacité à gérer-diriger *et en même temps* militer.

Questionner ces associations militantes sur le concept de culture d'entreprise est également une démarche relativement inédite, dans la mesure où il y a peu de recherche en gestion sur les ONG (Cazenave, B., Garbe, E. & Morales, J. (2020). Le management des ONG) et de ce fait, pas d'accompagnement, de formation ou même de sensibilisation à ce concept de culture organisationnelle.

- *Les organisations de l'ESS (mutuelles, coopératives...)* sont, par nature, de taille plus importante que les associations, présentent un profil plus gestionnaire et sont moins politisées mais ont pour autant un but politique (sociétal, utilité citoyenne et sociale...).

Certaines se déclarent militantes (comme la MAIF), d'autres sont plus discrètes et nous permettent d'avoir une vision moins fermée et stricte du militantisme. Qu'ont-elles en commun entre elles, malgré leur diversité ? et avec les associations ? Il était davantage important de revenir et d'insister auprès d'elles sur le pourquoi et le quoi ? (Mission sociale, raison d'être...) : portent-elles toujours ce même projet (Histoire, valeurs) ? Comment se positionnent-elles par rapport au militantisme ? (Peur, rejet, adhésion, recherche de compatibilité...) Enfin, par leur expérience, et la formalisation supposée de pratiques gestionnaires et de culture organisationnelle : qu'ont-elles à nous apprendre en termes d'outils, pratiques à capitaliser ? (Expériences etc.).

Ces dernières organisations, en particulier celles moins explicitement militantes, m'ont permis aussi de reconsidérer ma posture dans le cadre de ce mémoire. D'être davantage dans une posture d'étudiante et moins de dirigeante, elles m'ont permis de faire un pas de côté par rapport au sujet du militantisme, sur lequel j'ai mon expérience professionnelle associative et personnelle donc j'y projette des attentes fortes (risque de biais). Ainsi j'ai pu me décentrer de mon angle de vue militant, être dans une écoute active, pour partager avec des dirigeant.e.s sûrement plus rompu.e.s au concept de la culture d'entreprise ou à la gestion.

Pour chaque organisation rencontrée, j'ai fait signer un formulaire de consentement pour pouvoir enregistrer et retranscrire l'ensemble de l'entretien par écrit et utiliser des verbatims comme matériau d'analyse. Mais également, selon leur accord, de pouvoir citer dans le cadre de cette recherche le nom de l'organisation rencontrée, et la personne interrogée. J'ai été toujours très bien accueillie, malgré le peu de disponibilités de ces dirigeant.e.s, preuve d'une problématique dans l'air du temps et qui suscite intérêts et le besoins d'outils.

3.2. Résultats : Postulat 1 : Le militantisme n'est pas dépassé dans les organisations et c'est une plus-value pour les défis d'aujourd'hui.

La première partie de l'entretien consistait à faire émerger les représentations du militantisme, à un niveau personnel et à un niveau organisationnel. Face aux nouvelles formes de militance, aux enjeux complexes qui nous acculent, le militantisme est-il dépassé dans les organisations ? A-t-il toujours une plus-value ? Y a-t-il un intérêt à l'entretenir et un intérêt des dirigeants sur

ce sujet ? Peut-il être envisagé comme une solution, une réponse à la « crise de sens » qui traverse les organisations qui ont une activité professionnelle organisée ?

3.2.1. Débat autour du mot militant

Les premières réponses aux questions de la grille d'analyse autour du concept et du mot de militantisme ont été très riches. Sans le savoir, les personnes interrogées se sont livrées un débat entre elles, preuve en est que le sujet intéresse et dans tous les cas, ne laisse personne indifférent. Le mot « engagement » n'aurait pas suscité autant de réactions. Ce dernier mot a été repris plusieurs fois, sans questionnement, plus comme un verbe de mouvement, le militant c'est « celui qui s'engage pour une cause ». Une personne fera même le distinguo de façon très explicite, pour se définir comme non militant à la question suivante : « *il y a ceux qui adhèrent à la cause, il y a ceux qui sont engagés pour la cause et il y a ceux qui militent pour la cause. Moi je fais une gradation dans lequel le militant c'est quelqu'un qui non seulement est adhérent et engagé, mais en plus avec qu'il veut élargir le cercle militant, il veut convaincre.* » (Ent.8). ONE définira plus ou moins dans les mêmes termes ses modalités d'action (Q 3, Ent.4) « *par de la force de conviction* », « *embarquer avec nous* », « *tenter de convaincre le plus possible de la pertinence des solutions* ».

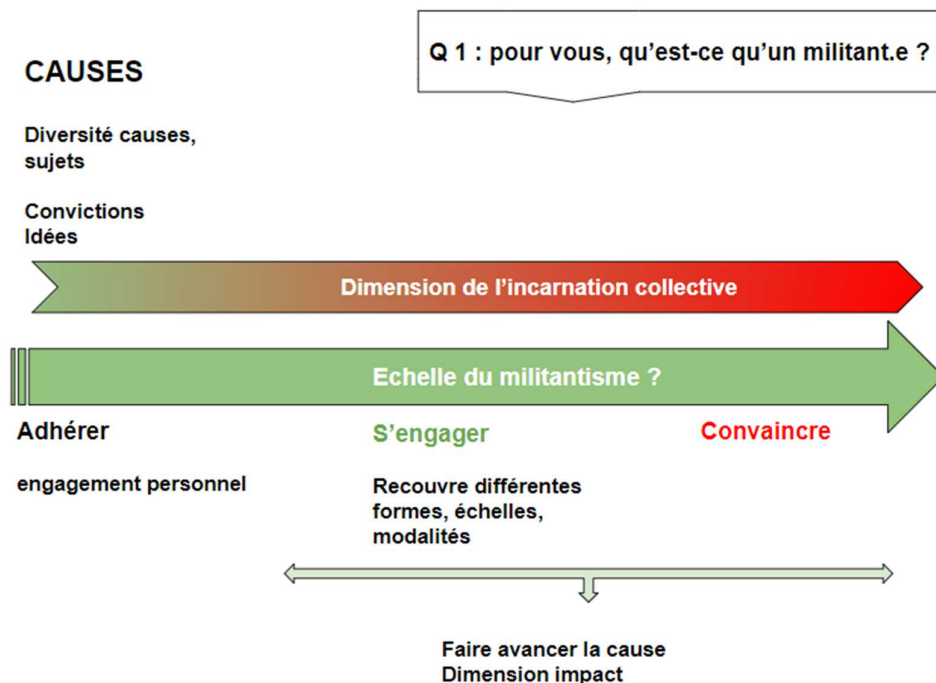
A la question directe « pour vous, qu'est-ce qu'un militant. e ? », on peut noter des très fortes similitudes autour de la défense, l'engagement pour une « cause » (8 personnes/10), des convictions, une vision de la société, des idées et mêmes des combats (3 personnes). Pour 3 d'entre eux, c'est une personne « *qui consacre du temps* » à ses convictions, car pour 6 personnes, il est nécessaire d'agir en militant pour « *faire avancer la cause* », « *avoir un rôle à jouer* ». Les notions d'« utilité », d'impact et de bien commun ont également été citées. Le militantisme est fortement un acte du présent, d'action et moteur.

Il y a eu aussi une vraie résonance dans les réponses pour 7 d'entre eux : le militantisme se matérialise explicitement à travers une dimension collective, une structure. « *Le militantisme ne se vit pas en individuel, c'est vraiment plus au sein d'une organisation collective, parce que l'individuel, pour moi, c'est plutôt au titre de l'engagement...* » (Ent.5). Car militantisme renvoie souvent dans les représentations à parti politique ou syndicat (Ent.5). « *Je n'envisagerai pas un militantisme qui ne passerait pas par un rattachement à un type d'organisation quelle qu'elle soit* » (Ent. 2), car l'objectif est d'être « dans l'action », de faire avancer la cause « *au service d'une communauté, plusieurs communautés* » (Ent.7), « *d'une association* » (Ent.10), « *en tous cas, pour agir dessus, dans un environnement que tu te choisis* » (Ent. 4). Pour la co-directrice de Greenpeace (Ent.9), c'est même une stratégie du

militant « *Il va donc identifier une structure qui est le plus en cohérence avec ces idées, qu'il peut avoir envie de rejoindre pour vivre de façon collective ses idées et essayer d'avoir un impact sur la société* ».

Malgré ce noyau dur commun autour d'un militantisme qui se vit collectivement, il recouvre différentes formes, échelles et modes d'action, cette idée reprise par 4 personnes renseigne aussi sur une idée forte, partagée par nombreux d'entre eux : le militantisme dépend des représentations de chacun, chacun le définit à sa manière, voire « *chacun voit midi à sa porte* » (Ent.10). Militant ? « *Ça peut être à l'échelle de ton quartier, ton université, ta ville, ton pays ou le monde...* » (Ent. 4) ; pour exemple, « *une militante féministe, ça peut recouvrir plusieurs formes, ici ce sera une Femen, ailleurs ce sera une autre...(Ent.5)* » tant qu'« *on essaie d'avancer pour le bien commun, ça peut être de la sauvegarde, de la santé, de l'environnement, du social, de la solidarité internationale ...* » (Ent.6). « *Il y a plusieurs façons d'être militant, pour moi, être un **bon** militant ce n'est pas forcément être en permanence dans la rue avec des pancartes, ça peut être aussi bien faire son travail dans l'association* ». (Ent.10). Je note aussi dans l'entretien 6 une affirmation positive de l'action de militer, qui n'est pas que de défendre, de combattre mais aussi de « *promouvoir* » et de « *protéger* ».

Schéma E. « Pour vous, qu'est-ce qu'un militant ? » Essai de définition à partir des entretiens croisés



3.2.2. Militant.e, moi, un peu, beaucoup, à la folie (pas du tout ?)

Tableau B. « Vous définissez-vous vous-mêmes comme militant.e ? »

1	Oui	Depuis toujours	Choix d'orientation professionnelle « j'ai la chance d'avoir trouvé une voie professionnelle qui me permet de travailler pour les valeurs qui sont les miennes »
2	Oui	Depuis toujours ... « très jeune »	Choix d'orientation professionnelle
3	Oui	Depuis toujours ... « dans mes gênes »	Incarnation professionnelle « un peu moins de temps pour militer aujourd'hui »
4	Oui	Depuis toujours	Incarnation professionnelle « apporter des réponses »
5	Non... Peut-être ?	« Ça m'y fait réfléchir ... » ?	Répond à cette question « dans le cadre de son organisation » « Je le vois plus comme un engagement personnel » mais amène et porte des sujets, des causes dans son organisation...
6	Oui	Depuis toujours ... « très jeune » Et « pour la vie »	Choix d'orientation professionnelle Mais ça évolue... causes, âge, temps à y consacrer...
7	Non...Peut -être ?	« À la frontière » car elle définit son organisation comme militante ; « forcément un peu teintée ». « J'ai évolué »	Répond à cette question « dans le cadre de son organisation » Un questionnaire personnel récurrent : « pour être salariée d'une organisation militante, fallait-il être militante soi-même ? »
8	Non ...peut- être ?	« Je ne suis engagé que pour l'entreprise »	Répond à cette question « dans le cadre de son organisation » « ma responsabilité numéro 1 pour laquelle je suis militant c'est de faire en sorte que l'entreprise commerciale (perdure) » peut -être ? « Militantisme relatif »
9	Oui	Je ne pense pas du tout avoir été militante toute ma vie, mais je l'ai été pendant mon adolescence... J'ai travaillé dans le privé, et vers 30 ans c'est « ressorti »	Choix d'orientation professionnelle « J'ai changé pour le secteur associatif pour pouvoir être vraiment cohérente avec mes idées »
10	Oui	Depuis très jeune	Choix d'orientation professionnelle Mais ça évolue... causes, âge, temps à y consacrer... moins militant que je ne l'ai été par le passé

En vert, les OESS

Sur 10 entretiens, nous avons eu 7 oui catégoriques à la question « **Vous-même, vous définissez- vous comme militant.e ?** », 3 réponses indéterminées. Ces 3 dernières réponses ont été faites par des OESS et en se plaçant dans le cadre de leur organisation, nous ne pouvons pas savoir si c'est le biais de l'entretien, car ils étaient tous interrogés dans le cadre de leur organisation, à des positions de Directeur. Directrice. Le DG du Crédit coopératif (Ent. 8) se

définissant non-militant, s'est présenté comme engagé et ensuite « *militant de son organisation* » dont sa fonction est de faire vivre le projet économique avant tout. Il a introduit une autre nuance, la distinction entre le militantisme absolu et le militantisme relatif, attaché à la finalité de l'OESS. A travers sa réponse, on a senti également les aprioris négatifs accolés au militant (« *rabatteur commercial* », « *colleur d'affiches...* », un éternel utopiste ?) qui manquerait de « *subtilité* » et de nuances pour être dirigeant et responsable de la survie économique d'une structure, dans un monde très concurrentiel. La DG du Groupe VYV a aussi fait part de ses questions sur ce sujet et son évolution vers moins de dissonance cognitive personnelle : Ent. 5 « j'ai sauté cette barrière en me disant que l'entreprise dans laquelle je suis ne peut pas m'imposer d'être deux personnes, si je ne me sens pas en possibilité d'être moi-même dans l'environnement professionnel d'une manière ou d'une autre ». La DG de Harmonie Mutuelle (Ent. 7) s'est d'abord définie au début de l'entretien comme non militante mais « *un peu teintée quand même* » avec un vrai questionnement de fond porté personnellement depuis le début de sa carrière sur ce positionnement, et a fini l'entretien (à 55' sur le rôle du dirigeant) en revenant sur sa position « *j'aurai pu dire que j'étais militante tout à l'heure finalement* » ... Les répondant.e.s associatifs sont plus à l'aise pour pouvoir se définir pleinement militant et ils ne posent pas de frontière entre leur militantisme et celui de leur organisation, celui-ci permettant de s'exprimer, plus en cohérence avec leurs valeurs, convictions, dans leur organisation. Les militant.e.s revendiqué.e.s (7/10) sont globalement militant.e.s depuis toujours, depuis leur jeunesse, et ont fait des choix d'orientation professionnelle en accord avec leur identité.

3.2.3. Des organisations militantes depuis l'origine

Malgré le fait que j'avais repéré les organisations avec lesquelles je souhaitais m'entretenir sur la base de leur militantisme affiché, ou les « valeurs déclarées » (Thévenet, 1993) comme la MAIF « assureur militant » ou Greenpeace, ONE... j'étais plus sur un militantisme « supposé » pour certaines d'entre elles, notamment pour les mutuelles. Si beaucoup s'affichent comme « engagées » dans leur communication, se définissent-elles comme militantes ?

L'unanimité des réponses à la question « **votre organisation se définit-elle comme militante ?** » est significative, d'autant que les réponses précédentes visant à débattre du concept de militantisme étaient plus nuancées et diversifiées. Toutes les organisations se définissent comme militantes, peu importe leurs statuts. Toutes incarnent des valeurs, un projet politique ou social et le revendiquent. La plupart expliquent :

- Porter un projet ou « des engagements » sociaux, « œuvrer plus largement » que l'objet même de leur activité
- Vouloir contribuer à la société par leurs « métiers » (Ent. 3, 6, 7, 8) et en faisant « autrement » leur métier, faisant ressortir la spécificité ESS, citée par certains « *étant de l'ESS, c'est déjà être militant* » (Ent. 7)
- Amener des réponses ou de « l'expertise » (Ent. 4)
- Porter une « vision » alternative « du monde » (Ent. 3, le CCFD « Terre Solidaire ») ou de l'économie (Ent.8) : pour le Crédit coopératif, « la raison d'être préexistait bien avant » d'être formalisée, car préexistait le texte fondateur Manifeste pour une autre banque.

Ces réponses sont aussi très liées à des empreintes de la culture d'entreprise : Fondations et mythes et Histoire et évolutions (Cf. page 50 et Annexe III). En effet, sans les interroger explicitement sur les pionniers et les mythes fondateurs de leur organisation, ce qui aurait été compliqué à définir, spontanément 8 organisations ont cité le fondateur, les premiers militants, l'ancienneté de l'organisation et le fait de s'inscrire dans une histoire très forte.

3.2.4. Salarié.e.s et militant.e.s ? ... Faire évoluer le regard donc la culture...

A la question précédente, si les organisations se déclarent et se définissent militantes, des ambivalences persistent sur des modèles « hybrides » (réponse pour la LPO) ou bicéphales notamment chez les OEES mais également chez les associations avec une gouvernance forte et une direction forte. Finalement c'est en posant la question « est-ce que les salariés sont nommés « militants » ou assimilés à des militants ? » qu'il y a le plus d'ambiguïtés voire de contradictions dans les réponses. Car le fonctionnement démocratique de ces organisations rend difficile l'assimilation du salarié au militant mais également place le dirigeant dans une posture d'employeur ou de gestionnaire. On constate dans la grande majorité des cas (Cf. les spécificités organisationnelles ci-dessous) une organisation et une gouvernance bicéphale entre Présidence/ Direction générale, élus souvent appelés « militants » / élus bénévoles/ ou bénévoles, tous « militants » / salariés ou « opérationnels » ...

Pour autant, toutes les personnes rencontrées souhaitent casser cette dichotomie, conscientes de la plus-value à avoir une équipe militante (cf. page 42) en termes d'incarnation collective (Cf. Figure E. page 37) du projet organisationnel. « *Je pense qu'on est un certain nombre à se définir ainsi et penser que nos salariés sont également des militants au sens militant des valeurs, du projet, des causes aussi qu'on peut défendre* » (Ent.5). « *On a décidé d'être entreprise à mission, les salariés sont donc, au moins en partie, militants car ils restent au*

service d'un projet politique » (Ent. 7). Là aussi cette question en rapport au militantisme interroge sur le collectif, tel qu'il est vécu et tel qu'on le présente à l'extérieur (notamment quand il faut répondre à une personne de l'extérieur, comme moi), sur la « communauté » que forme les salariés, militants, élus, bénévoles de l'organisation et donc renvoie à la question de la culture.

Beaucoup ont eu une réponse assez similaire (*« En fait, ils ne viennent pas hasard...d'ailleurs, c'est un vrai enjeu aujourd'hui... »* Ent. 1) sur le fait que les recrues étaient généralement motivées par le sens, par l'organisation et son projet, n'étaient pas là « par hasard » et donc que cela impliquait une culture « militante » à entretenir, autour de la marque employeur. La réflexion de la directrice du Groupe VYV est la plus explicite (Ent.5) sur ce sujet et elle lie bien les 2 notions : *« au sein du groupe, il y a une logique de dire : il y a les opérationnels et il y a les militants- les élus et donc naturellement le militantisme est plutôt vu du côté élu et non pas du côté opérationnel. Pour autant, il y a un vrai ADN d'engagement, souvent militant, au sein des équipes opérationnelles et donc le souhait de le matérialiser et de faciliter, au niveau collectif, cette culture de l'engagement. »*

- Pour les associations militantes, les défis sont plus d'ordre GRH : gérer les temps militants- bénévoles des salariés, *« l'équilibre »* (Ent. 9) et *« mettre ses compétences et ses convictions au service de l'organisation »*, éviter la requalification en temps de travail, gérer les frustrations, la fatigue « militante » et le découragement (*« déprime face à la noirceur du monde »* Ent. 2, *« désabusé »* Ent. 10...)
- Pour les OESS, les défis se situent plus au niveau de la proposition de parcours d'engagement, de création d'espaces, d'actions de prolongement entre l'activité salariée et militante ou engagée : ex, le Groupe VYV crée une association pour permettre des actions solidaires portées collectivement par les salariés, et non proposer uniquement des actions individuelles...

Des spécificités selon les organisations ou les modèles de fonctionnement :

. A ONE, (Ent. 4) ONG, la direction et les équipes salariées sont prépondérantes sur le portage du projet militant, car la gouvernance donne des grandes lignes au niveau international mais ne possède pas l'expertise thématique et contextuelle portée par les « activistes » : *« on utilise plutôt le mot activiste pour tout le monde, que ce soient des salariés, des bénévoles... »*

. A Greenpeace France (Ent.9), l'autonomie est aussi de mise et le « board libérateur » accompagne et conseille la direction, les salariés sont militants, ou pas, militent pour Greenpeace ou pas, présentant une myriade d'engagements possibles. Le militantisme se lit aussi dans un rapport différent au don puisque chaque donateur est également adhérent de

Greenpeace. Par ailleurs, une évolution forte va modifier le rapport au militantisme au sein de l'organisation dans les années 2010, impulsé par un nouveau Directeur international (Kami Naido) : l'organisation activiste aux actions spectaculaires devient une organisation où tout le monde a sa place en tant que militant- bénévoles, salariés, donateurs, citoyens- et où « finalement tout le monde devient un héros, chacun à son niveau » ...

. A la LPO (Ent. 10), on présente « un modèle hybride » où « il y a une part de militance assumée par l'association (...) Toutefois à relativiser si on considère l'association comme la somme de ses membres, il y a 65 000 adhérents, ce qui est énorme. Il y a une frange minoritaire de bénévoles et de d'adhérents qui sont des militants « écolos – ornithos » et vous avez une grande partie de personnes qui sont là en en soutien de la cause mais un peu à distance, je dirais que ce sont des amoureux de la nature ». De plus à la LPO, les salariés sont encouragés à adhérer et donc à prendre part à la vie démocratique de l'organisation.

Enfin, le Crédit coopératif est une banque, et comme son nom l'indique, une coopérative. Quatre représentants élus par les salariés participent à son CA, un nombre supérieur aux exigences de la loi.

3.2.5. Les plus-values d'un modèle militant

Sans aucun doute, pour toutes les personnes interrogées, le militantisme a de nombreux effets positifs et constitue une vraie plus-value ou « force ».

Des résonances fortes sur cette question dans les entretiens :

- Le mot « cohérence interne » dans 3 entretiens/ 10
- Des salariés qui viennent par choix ou « pas par hasard », la plus grande capacité de recrutement abordée dans 6/10 entretiens
- « Un impact positif » vers l'extérieur, de l' « efficacité » et de la « performance » dans 6/ 10 entretiens

Au niveau de l'équipe, des salariés : ils sont « motivés, n'ont pas une vision utilitariste de leur travail, sont plus engagés, authentiques, passionnés, exigeants, le sentiment d'être privilégiés », cela génère « de l'énergie, de la motivation, de la cohésion de groupe, des débats internes, de l'émulation, le plaisir de travailler, de la force », jusque à « l'épanouissement des personnes ».

Au niveau de l'organisation interne :

- L'« exigence » renforcée des salariés, mot cité 2 fois, entraîne une volonté de mieux travailler, de monter en compétences

- Au-delà de la cohésion d'équipe ou de « *l'harmonie de travail* », est aussi identifiée par 3 personnes la notion de « *cohérence* » de l'organisation, de travailler sur un « *terreau commun* » et d'aller dans « *la même direction* »
- Cela donne du « sens » au métier et à la façon de faire son métier, les salariés « savent » pourquoi ils agissent ; voire sont « *dévoués à leur communauté* » (Ent.7).
- La recherche de sens est sûrement aussi ce qui motive les nouvelles recrues, les salariés « *ne viennent pas par hasard* » et même « *viennent par choix* », certains ont même fait part de leur plus grande facilité à recruter dans leur secteur. Cette facilitation du recrutement salariés s'applique aussi « *au renouvellement de nos délégués* », de la gouvernance et à la régénération des équipes (LPO).

Au niveau de l'organisation vis-à-vis de l'externe

- Le Crédit coopératif parle d'un « *avantage concurrentiel* » avec des collaborateurs qui viennent pour le sens, mais aussi des clients qui viennent pour le sens. « *Cela nous distingue sur le marché* » : la plus-value est visible de l'extérieur et affirme l'identité de l'organisation, au même titre que la culture d'entreprise qui signe l'identité propre de l'organisation.
- Pour la MAIF, les salariés motivés sont porteurs du sens vis-à-vis de l'extérieur et permettent de fidéliser les sociétaires. La directrice de VYV à peu près dans les mêmes termes parlent des effets sur le « *rayonnement* » de l'entreprise.
- Toutes les OESS qui proposent des services et offres commerciales (assurance, mutuelle, banque) ont insisté sur l'exigence de proposer des services de haute qualité, « *être à la hauteur* » des engagements vis-à-vis du sociétariat, et des discours, en plus des valeurs. La DG d'Harmonie Mutuelle (Ent.7) explicite les spécificités « *résiduelles* » de l'ESS par rapport aux entreprises « *conventionnelles* » et présente la double qualité des OESS qui renforce encore plus leur niveau d'exigence et de performance car les assureurs sont assurés, producteurs- consommateurs, salariés-sociétaires- adhérents.
- Tous ces avantages démultiplient les impacts positifs, sociaux des organisations et même leur performance économique : « *économiquement, cela a un impact fort et cela montre que l'on peut concilier l'éthique, le militantisme et la performance* » (MAIF).

3.2.6. « Statut n'est pas vertu » ou quand les valeurs ne suffisent pas

Nombreux ont affirmé qu'il ne suffisait pas de se revendiquer militant pour l'être véritablement. La MAIF s'affiche « assureur militant » mais « *il ne suffit pas que ce soit écrit*

pour que ce soit la réalité », la Vice-Présidente rappelle alors l'importance des actes, de bien faire le métier, de « *rendre les engagements* » pris auprès des sociétaires, avec sincérité. Depuis peu, la MAIF a justement accolé un sous slogan à sa marque populaire : #ChaqueActeCompte La représentante de la MGEN corrobore : « *statut n'est pas vertu* ». Pour la FAIL 13 « *on milite évidemment pour des valeurs, Liberté, égalité, ... mais après ? ce ne sont que des mots...* », les actions, les métiers viennent concrétiser les discours.

On entend aussi que les modèles d'antan fonctionnent désormais moins aux discours car les modes de militantisme ont évolué avec la société et le monde du travail, de la production, et l'emprise du libéralisme. « *Avant ça allait sans le dire, on est une mutuelle !* » (MGEN), « *On pourrait dire que nous sommes une entreprise à mission par construction et même que la mission était « inside », c'était implicite* » « *il y a longtemps eu cette idée que comme nous étions affinitaires, les gens qui sont en affinité avec nous, resterons fidèles... Ça a changé avec la mise en concurrence des marchés mutualistes, historiques* » (Le Crédit coopératif, Ent 8). Certains reprennent la théorie de Ion (1993), sans la citer, avec l'évolution du militantisme passant de de l'adhésion « timbre » au modèle « post-it ». « *Je pense qu'il y a toujours un ressort de ce type là (le militantisme), mais pas forcément sur les mêmes causes et plus forcément de la même façon. Pour les gens qui s'engagent aujourd'hui, il y a une logique d'action, beaucoup moins statutaire. Mais le ressort d'action me paraît toujours présent* » (Harmonie mutuelle, Ent.7). La DG de la FAIL 13 constate également des élus, des administrateurs qui rejoignent la fédération moins pour l'organisation que pour le projet ou telle ou telle action. A mi-mot, pour le secrétaire exécutif de la LPO, le rapport des salariés au militantisme a changé, il est moins collectif, plus distancié, plus individualiste (Ent. 10). Pour certains « les valeurs ne suffisent pas » ou ne suffisent plus... pour peser dans le jeu économique, mais globalement ils prônent « *l'économie de la réconciliation* » pour reprendre les mots de Saddier (2022).

3.2.7. « L'économie de la réconciliation » (J. Saddier, 2022)

Plusieurs personnes ont abordé leur modèle économique ou la rentabilité économique versus les valeurs. La question est posée directement par l'administratrice de la MGEN : « *Comment on reste nous-mêmes ? Comment on ne devient pas aujourd'hui une mutuelle comme les autres, dont la finalité est une finalité économique à court terme ?* ». Le Crédit Coopératif a la réponse la plus directe sur le sujet « *Si je veux que les valeurs subsistent, il faut que l'objet qui porte ces valeurs subsiste* » insistant sur le champ bancaire très concurrentiel et que « *les valeurs ne suffisent pas* ». « *Reposer uniquement sur des valeurs, ça ne marche pas, ce serait faire un*

pari fou que de dire comme les gens aiment les valeurs, ils me seront fidèles et apporteront les revenus dont j'ai besoin pour pérenniser la structure. C'est dans ce sens-là qu'il faut ordonnancer, si on arrive à pérenniser la structure, on pérennise les valeurs et on peut arriver à avoir de nouveaux clients. Il faut des éléments de preuves qui créent de la matière économique constructive. Ce que je vends doit avoir au moins la même qualité que mes concurrents, en dehors des valeurs. »

D'autres revendiquent placer en premier « *l'intérêt supérieur* » (Harmonie mutuelle, Ent. 7) du projet social- politique- sociétal avant la rentabilité économique : « *Faire comprendre que la Raison d'être, ce n'est pas un supplément d'âme mais un levier business n'est pas évident pour tout le monde, mais ça vient, par des actions. On a des partenariats avec des acteurs de l'adaptation environnementale, par exemple, et bien ça sert tout autant la cause militante que notre équilibre technique. Ça donne le pouvoir de la démonstration* ». Cette démonstration est aussi l'approche de la MAIF « *C'est aussi dans la façon dont MAIF fait son métier d'assureur qu'elle est également représentative de cet engagement militant* », rappelant aussi que ce qui est bon pour le salarié- le collaborateur est « *bon pour l'entreprise* ».

Cette question se pose aussi pour les associations, mais pas sous le même ressort :

« Est- ce qu'on est juste une association de gestion de l'existant, une sorte d'opérateur de financeurs publics ou privés pour gérer au mieux les choses ou alors est-ce qu'on est là pour changer la donne, c'est à dire modifier les lois se battre politiquement ? » (La LPO, Ent10)

« C'est un savant équilibre qu'il faut rechercher en permanence, aussi avec les pouvoirs publics... Dans quelle mesure ensuite, peut-on dire qu'on n'est pas contents publiquement sur tel point ? Mais il faut quand même continuer à pouvoir le faire, sinon tu perds ta liberté et justement ta plus-value... » (Ent 4, ONE, qui fait du plaidoyer en concertation avec les pouvoirs publics)

Les tensions au niveau des associations se situent entre :

- La recherche (voire un principe comme Greenpeace) de l'indépendance financière, qui permet aussi l'indépendance politique et donc le pouvoir de changer la donne : ***en quelque sorte, militer***

VERSUS

- La nécessité de répondre à des appels d'offres publics, d'« hybrider » son modèle : ***en quelque sorte gérer***

« Dans les années 80-90, ça a été la grosse question de fond pour nos organisations : est-ce qu'on continue à répondre à des marchés publics, à de la commande publique ou est-ce qu'on continue notre action de fédération et notre action politique ? (...) donc oui il y a de la perte selon moi et bien évidemment et le danger au fil du temps c'est que la technique prenne le pas sur le politique ». (Ent. 6, la ligue de l'enseignement 13, qui est aussi une grosse association employeuse, 350 ETP pour le département). L'équilibre est permanent pour certaines associations (toutes celles que nous avons rencontrées), d'autres comme Greenpeace ont fait de l'indépendance financière et politique, un principe d'organisation.

3.2.8. Défendre et renouveler le militantisme ?

Pourquoi « défendre » le militantisme ? Car le militantisme (Question posée en ces termes :)

- « A toujours eu du sens » (1 réponse « *et il n'arrêtera jamais d'en avoir !* »)
- « A toujours du sens » aujourd'hui (3 réponses)
- « A encore plus de sens » aujourd'hui (6 réponses)

C'est un « besoin » pour 3 répondants au regard des enjeux actuels, des nouvelles formes de militantisme, des nouvelles technologies qui amplifient le pouvoir du collectif et du militantisme « *qui fait écho à notre citoyenneté* ».

Plusieurs répondants se sont aussi exprimés sur la nécessité de repenser le militantisme ou la façon de le présenter à autrui. En effet, malgré le niveau de respect de nos interlocuteurs pour le militantisme, représentant tous des organisations se définissant comme militantes, certains ont eu des formulations sciemment caricaturales pour répondre à mes questions, pour démontrer ce à quoi ils ne veulent pas être assimilés ou la perception rapide, extérieure que l'on a classiquement du militant : « *rabatteur commercial qui va coller des affiches* » (Ent.8) ; « *pour moi, être un **bon** militant ce n'est pas forcément être en permanence dans la rue avec des pancartes, ça peut être aussi bien faire son travail dans l'association.* » (Ent. 10). Ou inversement, ils ont défini leur militantisme en le modérant : « *ne pas être moralisateur dans notre écosystème* », « *nécessite de la subtilité* » (Ent.8) et ont majoritairement rappelé que leur militantisme s'incarne dans l'exemple, « *la démonstration* », les actions, dans la façon de bien faire le travail et de respecter leurs engagements.

2 postures sont apparues :

-défendre et redorer le militantisme : car il est « *moderne, innovant et accessible à tous* », « *faisant écho à notre citoyenneté* ».

« *Ce n'est pas forcément que le côté négatif le militantisme : j'entends souvent que c'est hasbeen, comme l'éduc pop c'est hasbeen, c'est vieillot. Non ça peut être moderne, on peut*

militer pour innover, c'est pour un mieux, pas forcément rester comme avant ! » (Ent.6). « Aussi c'est important de montrer au public que le militantisme ce n'est pas ringard et que l'engagement quand on parle de militantisme, moi je mettrais bien « militantisme/engagement » est accessible à tous et il est nécessaire. » (Ent.3).

- le réinventer, le communiquer différemment ?

« Je trouve que le militantisme fait écho à notre citoyenneté en tant que personne, et en tant que citoyen, on a aujourd'hui des outils qui permettent d'avoir un réel impact. » (Ent. 5), la Directrice du Groupe VYV cite les nouvelles technologies, le crowdfunding comme des moyens puissants à utiliser davantage pour réinventer les modes d'action collectif. La DG du CCFD va plus loin en se référant au militantisme joyeux de Jean-Michel Knutsen, pour se défaire du radicalisme militant qui empêche l'adhésion et freine l'action. « Il y a à réinventer l'appel, le discours militant peut-être et la manière de le poser parce que parfois on peut être hermétiques alors que proposer un militantisme dans le sens où on porte une vision, un projet, ça manque énormément, notamment chez les jeunes générations (...) ça peut être assorti d'une certaine déprime face à la noirceur du monde ». (Ent. 2)

La Vice-Présidente de la MAIF convoque l'éducation, la sensibilisation citoyenne pour permettre aux personnes de s'engager...et pour « redévelopper » le discours militant en explicitant les causes à défendre.

Conclusion intermédiaire

Le postulat 1 de cette première partie de l'étude était « Le militantisme n'est pas dépassé dans les organisations et c'est une plus-value pour les défis d'aujourd'hui ». Il semble confirmé par cette analyse des entretiens. On retiendra que si le militantisme n'est pas dépassé, et même qu'il est encore plus nécessaire aujourd'hui, il est à réinventer ou à renouveler. Il peut s'appuyer sur de nombreux acquis et sur les plus-values qu'il apporte aux organisations en termes de fonctionnement interne, mais surtout de performance ou d'impact social. Si les valeurs ne suffisent pas, elles sont la boussole des actions et des projets portées par les organisations.

3.3. Résultats Postulat 2 : le militantisme peut s'entretenir et se « cultiver ». La culture d'entreprise peut être une source d'étude et même un levier stratégique pour y parvenir.

Les questionnements de cette partie sont centrés sur les notions de culture et de culture d'entreprise, les organisations rencontrées sont-elles accoutumées à ce concept, quelles en sont leurs représentations ? Quelles « empreintes » ou caractéristiques de culture entretiennent

prioritairement les OESS de ce panel ? Au regard de leurs expériences, réussites, qu'ont-elles à partager et à recommander ?

3.3.1. La culture d'entreprise : une « boussole » nécessaire

Comme pressenti, le concept emprunté au monde de l'entreprise traditionnelle a davantage parlé aux OESS qu'aux associations militantes. Pour 3 associatifs, il y a eu des réponses un peu approximatives et une confusion entre la culture organisationnelle et la culture associative. Mais en extrapolant, il en ressort tout de même l'idée que la culture vient de la base sociale et de l'ancienneté des militants- des salariés dans le projet. Pour ONE, association de plaidoyer dont la spécificité a été rappelé ci-dessus en termes de gouvernance, le militantisme étant porté directement par les salariés et l'organisation relativement jeune (créée en 2004 au niveau international, le bureau français plus tard) le concept laisse perplexe, à quoi cela sert-il d'entretenir une culture au vu de « *la tâche gigantesque à accomplir* » ? Mais là encore avec une confusion entre l'identité, la culture propre à l'organisation et le projet stratégique. Pour autant, mon analyse des empreintes de culture chez ONE confirme que la culture y est très forte.

Pour les 7 autres répondants, l'affirmation commune est que la culture est nécessaire, indispensable car elle permet de garder le sens, la direction ou permet de se questionner en permanence sur celui-ci, notamment dans les périodes de transition, d'évolution. Elle permet de garder son identité et de l'entretenir. « *C'est compliqué à faire émerger, ça bouge très lentement et en même temps c'est indispensable si on veut bien fonctionner, notamment dans les périodes de transformation.* » (Ent .7)

La culture d'entreprise est nécessaire :

-pour conserver le sens, en particulier dans le cours de l'Histoire des organisations, dans les périodes de questionnements, où le projet gestionnaire a affaibli le projet social : Après une fondation militante et affinitaire, la MGEN « *... a eu ces dernières années à construire une culture d'entreprise et à se réapproprier la culture d'entreprise* » ; « *c'est là toute la problématique de nos organisations mais qu'elles soient grosses ou petites, y a le droit du travail, y a un cadre de missions et où est le militantisme là- dedans ? Ce qui est dur, c'est de garder cet esprit de culture d'entreprise quand tu as un turn-over de personnel important. Justement c'est par la culture d'entreprise que tu gardes ce sens* ». (Ent.6 FAIL 13). « *La culture d'entreprise, c'est pour moi une figure imposée, elle me va bien car elle questionne :*

comment fait-on aujourd'hui pour que l'image du crédit coopératif et ses actions continuent et perdurent ? » (Ent.8).

- pour conserver une identité ou marquer sa différence : *« parce qu'autrement tu peux te dire : « je travaille dans une entreprise lambda ». Nous, éducation populaire, on ne veut pas singer l'entreprise ! » (Ent.6 FAIL 13) ; « une personne morale c'est un peu comme une personne dans la vraie vie, elle a une personnalité, un style » (Ent.7). « C'est notre responsabilité de faire en sorte que les choses soient un peu différentes » que dans une agence bancaire classique, pour le DG du Crédit coopératif.*

-pour maintenir une cohérence : *« acculturer » les salariés et les militants aux valeurs et engagements par de la formation, des outils (MAIF) ; « Je crois beaucoup en la cohérence entre la culture, les acteurs et les systèmes, c'est-à-dire l'organisation qu'on met en place. Si on ne veille pas à cette cohérence, ça finit toujours mal. » (Ent.7, Harmonie Mutuelle)*

Ensemble, de façon croisée, ils ont défini les objectifs de la culture d'entreprise mais également les conditions pour la mettre en place :

- Des outils, des formations, et du présentiel pour lui « *donner corps* »
- Compliquée « *à faire émerger* », elle prend du temps pour se construire, et ensuite pour évoluer. Il faut du temps également « *pour l'apprendre* ».
- Elle est transversale à l'organisation, « *créer une culture d'entreprise qui n'écrase pas* », « *qui se nourrit et qui interagit* » au sein de l'organisation
- Repartir de ce qui a préfiguré l'existence de l'organisation, son Histoire, un texte fondateur ?

3.3.2. Organisations militantes : des empreintes de culture marquées

Ce qui a été le plus compliqué pour moi était de faire émerger les caractéristiques de culture propres ou similaires aux organisations militantes rencontrées, car la culture s'appréhende, se vit (et de l'intérieur de l'organisation) mais ne se renseigne pas sur la base d'une grille d'entretien. Pour m'aider à avoir cette lecture, j'ai chaussé les lunettes de Thévenet (1993) pour regarder les « empreintes » des organisations (Cf. p 31 et annexe V).

J'ai retenu des similitudes :

- **Sur les valeurs**, la prégnance des valeurs dans les discours, les éléments de langage : j'ai été étonnée aussi d'éléments de langages similaires entre organisations ne se connaissant pas forcément, en particulier sur le militantisme, la place des salariés-acteurs, le sens du travail, l'intérêt supérieur sociétal avant la rentabilité économique, l'importance d'être à la hauteur des enjeux actuels. Pour tous, les valeurs ou les



principes (ex : Greenpeace, la non-violence ; la FAIL 13, la laïcité et le vivre ensemble) sont vivants, incarnés et régulièrement convoqués dans leurs réponses.



- **Sur les métiers et les savoir-faire**, il n'y a pas non plus d'hésitation, ils revendiquent leur savoir-faire, l'exigence des compétences métiers et leur expertise- métier souvent au départ « affinitaire » puis élargi à une vision plus globale, plus sociétale (MGEN : « 75 ans d'expertise au service de la santé solidaire »). **Et la Raison d'être** : Plusieurs d'entre elles- OESS- ont rédigé leur Raison d'être (MGEN, Crédit coopératif) et ont franchi le cap de se définir statutairement comme Entreprise à mission depuis la loi PACTE (MAIF, Harmonie Mutuelle). Pour les associations, le travail collaboratif et régulier autour du projet stratégique est aussi un équivalent fort de l'affirmation de la Raison d'être, devant leurs adhérents, élus, bénévoles, le plus souvent, adopté en Assemblée générale.



- **L' « empreinte » du mythe fondateur ou de la puissance du récit, de l'Histoire de l'organisation** m'a particulièrement interpellée : j'ai utilisé une question ouverte : « quand a-t-elle été fondée, pourquoi ? et les grandes étapes d'évolution de l'organisation, quelles sont -elles ? » et dans 8 entretiens sur 10, m'ont été cités les noms des fondateurs, ou l'acte fondateur de l'organisation, m'a été raconté l'histoire comme un récit... attestant d'un passé très fort qui reste vivace dans le présent des organisations et dans les discours, comme un héritage dans lequel s'inscrivent ces dirigeants.e.s.

Plusieurs personnes ont regretté que cette Histoire ou ces mythes fondateurs ne soient pas suffisamment archivés, écrits, formalisés et que le travail de mémoire organisationnelle est important pour la transmission de la culture. Pour le CCFD, la DG a exprimé l'importance de capitaliser et de faire ce travail de mémoire « *Avant j'ai travaillé longtemps chez Emmaüs, j'étais au siège, belle organisation militante qui a une histoire très forte et donc quand quelqu'un arrivait, on rabâchait l'histoire, ça avait tendance à m'énerver un peu parce qu'elle était aussi très mythifiée cette histoire... Là je m'aperçois qu'elle s'est beaucoup perdue et je trouve que pour situer le sens, c'est important de le situer dans l'évolution de son organisation, de comprendre pourquoi certains choix ont été faits avant, moi ça m'a manqué...* » (Ent 2). Pour le SG de la LPO, la culture s'incarne dans les personnes, « les anciens » de l'organisation (Ent. 10) « *Je m'aperçois, par l'expérience, que c'est quand même l'ancienneté des salariés qui fait la différence et qui incarne en fait cette culture, ce fil rouge historique, ses racines. Les dirigeants, certains ne font que passer ou même certains ne sont là que quelques années par rapport à des salariés qui ont 30 ans d'ancienneté (1/4 ont plus de 15 ans d'ancienneté), qui*

ont vécu toute l'histoire de l'association et je pense qu'eux ont au moins autant à dire sur la culture de l'association que la direction. »

Cf. Annexe III : Mythes fondateurs des organisations rencontrées.



- **Sur les signes et symboles**, c'est la caractéristique la plus difficile à évaluer car les éléments de communication externe comme le logo, les slogans, ne peuvent suffire, cependant en étudiant les sites Internet, en visionnant les présentations et les campagnes de communication pour le grand public, la plupart des organisations ont un langage fort, engagé et osent se différencier.

Quelques éléments très explicites et symboliques :

Des slogans « identitaires » : MAIF « assureur militant ». Chaque acte compte. Crédit coopératif « une autre banque est possible ». « Groupe VYV : Entrepreneur du mieux-vivre ». ONE « rejoignez le combat contre l'extrême pauvreté ». La lutte contre la Faim, toujours motrice du CCFD, devenu Terre solidaire. Le vert de Greenpeace, le rouge du logo de la MAIF comme le noir et la sobriété de la charte graphique de ONE confirment des identités fortes comme les noms de ONE « *Ce nom est inspiré par la conviction que lorsqu'une voix s'élève et s'unit à d'autres voix – étudiants, scientifiques, politiques, chefs d'entreprise, activistes, etc. – elle peut faire la différence et améliorer le monde dans lequel nous vivons* » (Site Internet) ou de Greenpeace, le nom du bateau de pêche des 12 premiers militants fondateurs qui sont allés s'opposer sur cette embarcation de quasi- fortune contre les essais nucléaires. Le logo de la LPO représente deux macareux moines, en référence à la première action qu'elle a menée et qui a engendré la création de l'association en 1912.

- **Les signes et les symboles comprennent également les « rites »** au sein de l'organisation. Les rites qui ont été cités à la question « Comment cultivez- vous le militantisme dans votre organisation ? par quelles pratiques ? » (Cf. partie 3.3.4 ci-dessous) et dans les recommandations (Cf. page 55), sont également très homogènes

3.3.3. Des dirigeants impliqués et porteurs du sens

Plusieurs répondants sont convaincus du rôle déterminant du dirigeant dans la culture organisationnelle : « *Je pense que la personnalité du dirigeant ou des dirigeants joue énormément sur la culture, sur la transmission par le coté managérial. (...) Avec les mêmes feuilles route de route, les mêmes avantages compétitifs, 2 entreprises similaires n'auront pas la même trajectoire en fonction du dirigeant. Le dirigeant a un poids énorme.* » (Ent.7) « Je

pense, de manière générale, que l'exemplarité d'un dirigeant peut avoir un impact fort parce qu'il est visible, parce qu'il porte les valeurs » (Ent. 5).

Quelle est la place du dirigeant dans la transmission de la culture organisationnelle ou du projet politique- social de l'organisation ?

Des mots identiques sont ressortis de différentes expressions sur ce sujet :

- Le mot « sincérité » : 3 entretiens ;
- Le mot « alignement » : 2 entretiens ;
- L'expression « être à l'écoute » 2 entretiens.

Globalement 4 portraits de dirigeant se matérialisent dans les propos :

J'ai ensuite rapproché ces portraits issus des entretiens aux modèles de leadership élaborés en 1995, dans L'intelligence émotionnelle, par le psychologue et professeur Daniel Goleman.

- **Un porteur du sens** : (3 entretiens) celui qui incarne le projet, les valeurs, notamment par « *sa sincérité, son alignement, son exemplarité* » Engagement et sincérité sont ses qualités. **Modèle de leadership : le leader visionnaire ou « orientatif ».**
- **Celui qui transmet, un passeur d'Histoire**, (3 entretiens) qui fait en sorte que « *le projet se perpétue* », « *pas de DG omniprésent* » (Ent. 8), « *un trait d'union entre l'Histoire de l'organisation et sa suite* » (Ent. 10), c'est aussi celui qui écoute pour construire, questionner et faire avancer le projet... Ecoute et humilité sont ses qualités. **Modèle de leadership : le leader « affiliatif » qui crée des liens entre les personnes.**
- **Un « animateur du collectif »** (Ent.2), qui place l'équipe, le groupe, la participation de tous au centre (3 entretiens), il n'est qu'un « *chaînon* » (Ent. 4), « *une interface* » (Ent.6) (le plus souvent entre élus et salariés). « *Sans forcément être forcément charismatique* » (Ent. 2) il est capable « *d'embarquer* » (Ent. 4) les équipes et d'« *impulser* ». Sens du collectif, de la participation sont ses qualités. **Modèle de leadership : le leader collaboratif/ participatif.**
- **Celui qui montre le sens** : un guide qui montre la direction, qui fait comprendre le sens, qui le développe et qui « *veille* » aussi « *à ne pas que l'organisation dérape* » (Ent. 6) Pédagogie et rigueur sont ses qualités. **Modèle de leadership : le leader « chef de file » ou « pilote ».** (1 entretien). Ce modèle se distingue difficilement du précédent

car il se place en meneur ou en guide, au sein du collectif. D'autant que cette dirigeante s'est définie aussi comme une « interface ».

3.3.4. La place des rites participatifs dans les organisations militantes



Signes, symboles et rites

A la question « **comment cultivez-vous le militantisme dans votre organisation ?** » mais également à la question sur des recommandations à destination d'autres organisations (Cf. page 55), la convergence des retours autour de rites participatifs très forts me semble être une caractéristique commune pour entretenir le militantisme.

Le rite est, par étymologie (« *se recueillir* ») un concept religieux, liturgique, ramenant aux cérémonies, à ce qui est de l'ordre du symbole. Mais il a une double signification car il peut signifier aussi « *se lier* » et dans ce cas, il figure bien le lien à une communauté, un groupe, une équipe. « *On a un programme « de jeunes ambassadeurs ONE » qui nous tient très fort à cœur, ils doivent être à peu près 80 et on les associe autant que possible à l'organisation de choses en commun, on leur laisse la latitude d'être force de propositions, au-delà des salariés et des non-salariés, c'est une communauté, tous ces gens-là ensemble* ». (Ent.4).

- Rites de gouvernance participative : participation des salariés au CA, à l'AG, etc.

« *L'équipe de direction de façon générale est très ouverte, dans le sens où ce sont les équipes qui portent les idées, on construit avec les directeurs opérationnels, avec leur équipe de managers, pour développer des idées, développer les stratégies qui sont validées par le CODIR* ». (Ent 9.) « *Pendant l'AG, on invite une trentaine de salariés, pas toujours les mêmes mais pour donner la possibilité aux salariés de participer à la vie associative, d'en être témoins, de rapporter...* » (Ent. 2).

- Rites participatifs de cohésion d'équipe et espaces informels : réunions d'équipes, séminaires de cohésion interne...mais aussi discussions, débats sans ordre du jour, repas partagés etc.

« *On essaie de faire beaucoup d'événementiels ou des choses ensemble, je veux dire que ça peut aller du simple repas pour partager des moments pour sentir qu'on fait partie de la même organisation, comme d'avoir des projets forts et transversaux comme les escales méditerranéennes.* » (Ent.6). « *On ne devrait jamais supprimer ce genre de conversation un peu à bâtons rompus dont certains pourraient se dire en fait que cela relève du café du*

commerce ou que ça nous éloigne de l'efficacité d'un ordre du jour, mais en fait c'est ça qui permet d'installer une culture forte. » (Ent. 4)

- Rites participatifs de co-construction mixte : mi formel- mi informel : ces rites sont très importants dans la mesure où ils « relient » le formel et le non formel, la participation par exemple des équipes, des salariés à l'élaboration du projet stratégique, la construction et le débat sur la raison d'être...documents statutaires ou textes de positionnement politiques pour l'organisation qui sont ensuite adoptés ou reconnus formellement.

« On a aussi beaucoup de chartes, de cadres, on les débat beaucoup, car ces débats reviennent de façon cyclique dans l'organisation, on les remet à jour régulièrement, ce sont des documents « vivants », mais sans toucher aux fondamentaux ». (Ent.9)

Ce sont des rites dans le sens où :

- Ils sont réguliers, temporalisés :

« Il y a des cycles de formations thématiques, des piqûres de rappel régulières pour toute l'équipe » (Ent. 6)

- Ils essayent de réunir le plus de personnes

« Ce qui a été intéressant c'est tout le travail qu'on a fait pendant un an en associant les salariés à la rédaction de la raison d'être. C'est que là on a vraiment mis tout un dispositif en place qui a permis d'associer les parties prenantes et ou les salariés et les militants, on a eu l'occasion d'échanger sur les valeurs qui leur étaient communes pour pouvoir définir cette raison d'être. » (Ent. 1)

- Il y a des rites « de passage » : *« Tous les mois, on fait des petits déjeuners d'intégration » (Ent. 6)*
- Il y a parfois une symbolique interne attachée comme les noms dédiés : *« On a ce qu'on appelle « les midis du CCFD » c'est-à-dire des moments où vient qui veut sur une thématique » (Ent. 2) « Tous les 2 ans, on réunit toutes les équipes salariées, les équipes militantes et la gouvernance dans un lieu pendant 2 jours, ce qu'on appelle le Summer camp et on va débattre de stratégie, de science sociale... » (Ent.9)*

Des pratiques à partager ?

- *« Le parcours du nouveau salarié » de 3 jours qui permet d'acculturer la nouvelle recrue au fonctionnement, aux dimensions opérationnelles mais aussi stratégiques en suivant plusieurs postes, fonctions de l'organisation*

- « Les réunions gratuites » bureau/ salariés : c'est-à-dire sans obligation de production, pas d'obligation décisionnelle : liberté d'échanger sur un sujet

Ces rites, toutes les organisations rencontrées en ont parlé comme une priorité ou la chose la plus importante pour entretenir la culture. Ces différents rites peuvent se résumer en une phrase « le chemin est plus important que l'aboutissement », car tous ces processus participatifs, ces échanges, débats, discussions ont pour principal objet de perpétuer le sens, en l'interrogeant régulièrement, en adaptant le projet originel et politique aux réalités du moment et du métier et donc en ravivant la flamme du militantisme, au sein de chaque organisation.

3.3.5. Les basiques : L'humain au centre et la force de l'Union

Toutes les personnes rencontrées ont eu des expressions similaires fortes replaçant l'Humain, les personnes et notamment les salariés au centre du projet « *Ce qui me motive le plus dans le management c'est l'humain, le potentiel des gens nous anime beaucoup, que les gens s'éclatent dans leur boulot, ça ne marche pas à tous les coups, mais c'est un levier super puissant.* » (Ent. 7).

De même, l'expression pour dire que seule l'Union fait la force a été paraphrasée différemment plusieurs fois : « *le collectif, c'est une force réelle pour donner de l'amplification aux combats, on ne pourra pas changer les choses tout seuls* ». (Ent. 2). « *Il peut y avoir des structures salariées qui se disent en gros « qu'est-ce qu'on perd comme temps avec ces militants ! », je pense qu'il faut se dire que « y a la réciprocité à pouvoir s'écouter les uns les autres et puis se nourrir réciproquement » et que pour faire avancer un certain projet social, plus globalement, pour faire avancer, pour contribuer au progrès social c'est en y allant ensemble qu'on va qu'on va être plus forts* ». (Ent. 1)

Ce sont des basiques, en particulier pour l'ESS, mais de l'exprimer est aussi une marque de culture commune à toutes nos organisations.

3.4. Leurs recommandations

Elles émanent des entretiens et de la richesse des propos que j'ai pu collecter et que j'ai rassemblé par grandes idées, en gardant parfois le juste mot partagé. Une question explicite était « **Quelle recommandation pourriez-vous faire à d'autres dirigeant.e.s pour conserver et cultiver le militantisme ou la richesse politique dans leur organisation ?** » Cette question a été toujours reçue avec le souci de donner le conseil le plus juste, le plus important ou celui qui a été éprouvé par leur expérience. Là aussi, la concordance des propos

est frappante.

→ **Entretenir le collectif et l'Humain**

C'est-à-dire globalement être attentif à son équipe salariée, relier et encourager la cohésion.

- Une seule recommandation à retenir : « *la sincérité de l'engagement* »
- Toujours encourager le travail en équipe : maintenir « *l'action et le plaisir de partager* »
- Entretenir sciemment la diversité au sein de l'équipe pour plus de richesse humaine
- Encourager les pratiques de cohésion, et l'esprit de travail en équipe : réunions « *gratuites* » sans décisions, temps informels, « *toujours prévoir un espace, un temps pour parler à bâtons rompus, débattre de l'actualité* »
- Lutter contre l'isolement, l'autonomisation excessive des équipes : avec des moments simples « *tous ensemble* », des moments de cohésion pour casser les silos et aussi :
- Encourager la transversalité, les échanges et aussi :
- Se donner- prendre le « *temps de l'écoute, de l'observation* » (cela permet aussi de connaître les appétences de chacun sur leur militantisme, les sujets qui les mobilisent...)
- Former (les directions) au management facilitateur qui encourage le collectif, la démocratie interne
- Avoir une dynamique de formation régulière : du recrutement : faire un parcours d'acculturation, d'intégration au projet, tout au long de l'année avec des formations régulières et également collectives ; penser aussi les parcours professionnels avec les parcours personnels (évolutions, vie militante- perso-pro)
- Avoir une communication interne forte, valoriser les réussites, « *célébrer* »

→ **Faire participer, être dans une démarche continue de construction collective**

Pour « *donner du sens aux métiers et aux salariés* » (ce sens, ces valeurs nourrissent leur motivation, leur fidélité, leur « *épanouissement* ») il faut encourager une démarche continue de construction collective.

- Valoriser l'intelligence collective et mettre en œuvre la co-construction « *tout ce qui n'est pas co- construit n'est pas pérenne* »
- « *Toujours rester en dynamique* », en « *projets* » pour motiver, entretenu au quotidien
- Entretenir la culture du débat de l'échange de façon décloisonnée

- Faire participer le maximum de monde, salariés, bénévoles, élus, adhérents aux orientations stratégiques, au projet associatif, travailler collectivement sur les socles fondamentaux (charte, cadres...) ces « *documents vivants* » doivent être régulièrement débattus, remis en question, sans nécessairement toucher aux fondamentaux
- Se rappeler régulièrement les valeurs, principes (Cf. ci-dessus « les fondamentaux ») et partager la vision
- « *Entretenir le sentiment d'appartenance par l'implication dans le projet stratégique, par des outils collaboratifs, en ligne, mais aussi essayer de rassembler les gens en présentiel : en profiter pour y présenter des actions concrètes, mettre en lumière des actions fortes et militantes* »

→ **Revenir à la base, questionner, interroger toujours le SENS comme un aiguillon**

- Toujours avoir comme cap- boussole le projet de société (le questionner, le débattre régulièrement, avec toutes les parties prenantes, Cf. Item ci-dessus)
- Penser chaque nouvelle action avec des questions à se poser au préalable ; toujours revenir et questionner le pourquoi ? le Sens ? Celles qui rapportent le plus ne sont pas celles qui rémunèrent le plus économiquement mais celles qui fédèrent le plus l'équipe, « *qui portent le plus* ».
- « *Toujours prendre une décision consciente* », il n'y a pas de décision anodine : revenir à l'intention, que cela soit cohérent avec le projet politique, la raison d'être. Et permettre également aux salariés de se questionner sur ces « décisions conscientes », car le questionnement permet l'appropriation des enjeux.
- Répondre aux attentes des adhérents, c'est aussi répondre aux attentes de la société (être à l'écoute de l'extérieur aussi...)
- Pour cela il faut prendre le temps de comprendre le projet, de remonter dans l'Histoire pour initier des chantiers de transformation, pour s'inscrire dans une continuité, pour « perpétuer »
- Réinterroger et parfois « *bousculer* » les manières de penser, de faire (dans une nécessité, logique de qualité) mais « *sans toucher aux valeurs* », socle immuable

→ **Communiquer, formaliser, rendre la culture visible**

- Travailler sur la transmission de l'Histoire de l'organisation (et donc capitaliser, mémoire) pour situer le sens

- Se réapproprié la notion de culture d'entreprise, l'implicite ne suffit pas : il faut oser capitaliser et communiquer sur les actions, résultats, réussites et donner des preuves.
- Inscrire les valeurs, les principes, le projet dans les statuts ou les documents officiels : formaliser et publier son projet stratégique, sa Raison d'être, voire inscrire certains principes dans les statuts permet d'impliquer les parties prenantes, « la communauté », et aussi de rendre visibles et redevables les engagements.
- Entretenir sa singularité et sa différence : « oser » même dans les métiers normés à s'appuyer sur la diversité, connecter les « réseaux formels et informels », « de temps en temps faire un pas de côté » permet de nourrir la vision.

→ **Ré- inviter et réinventer le militantisme dans les organisations**

- Entretenir la solidarité interne : don de RTT entre salariés, bonification du temps des salariés engagés dans des associations...
- Entretenir le militantisme interne : proposer aux salariés des actes engagés (arrondi sur salaires, congés solidaires...), des formations, des parcours d'engagement volontaires « vers l'extérieur » individuels et collectifs dans des associations, des partenariats concrets (temps, compétences ...)
- Démontrer au-delà du groupe auprès du grand public, du monde de l'entreprise, des Importance d'une communication globale, non cloisonnée (interne, externe, société)
- Ré-inviter le militantisme dans les discours, les prises de parole publiques : montrer que « le militantisme n'est pas ringard » « accessible à tous et nécessaire » ; défendre aussi la Politique (enjeux démocratiques), montrer que « réunir économie et valeurs est une urgence ».

Plusieurs ont terminé l'entretien en rappelant qu'entretenir une culture militante, entretenir le sens et le projet politique- sociétal dans une organisation était un « travail quotidien » pour un dirigeant, « c'est une discipline, ce n'est pas facile », mais que cela était nécessaire car une Raison d'être.

3.5. Discussion

La partie empirique a été très intéressante et riche à formuler car elle a permis de mettre en question plusieurs théories d'auteurs, et m'a fourni beaucoup de matière en termes de recommandations. Les résultats de l'analyse sont cependant superficiels car ils se basent sur des entretiens d'une heure et des éléments de positionnement glanés sur des supports de

communication dont les sites Internet (Cf. Annexe 6). Pour approfondir une culture organisationnelle, notamment par le caractère singulier, implicite dont elle relève, cela nécessiterait une immersion longue et attentive dans une seule organisation, comme la recherche sur L'organisation militante de Rousseau (2007) auprès des Restos du cœur. Pour autant, des constats posés dans la partie 1 et le postulat 1 ont été confirmés par les entretiens.

Postulat 1 : Le militantisme n'est pas dépassé dans les organisations et c'est une plus-value pour les défis d'aujourd'hui.

J'ai pu constater la difficulté de définir avec précision le militantisme et de le dissocier de l'engagement, les usages du terme ont été ambigus, quand il a fallu, non pas définir son organisation comme militante, mais se définir soi-même, personnellement militant ou pas. Les réponses ont confirmé le fait que le militantisme s'incarne dans une organisation, dans un collectif ou une communauté (Rousseau, 2007) et dans une culture française où le militantisme est organisé, structuré, notamment par l'associationnisme (Barthélemy, 2000). Le portrait type du militant suscite plusieurs représentations, pas toujours positives. Sans être dépassé, c'était une de nos questions, le militantisme s'incarne bien différemment par de multiples facettes, militantisme « timbre », « post-it » (Ion, 1997) mais aussi 2.0 et même joyeux ? Si c'est une force pour tous, un élément nécessaire pour faire avancer la société, et même l'entreprise, ou « changer la donne » des politiques publiques, il a besoin d'un langage renouvelé, d'être valorisé dans le champ public et d'être réinvesti dans les organisations, dans les débats. Pour tous, il a toujours du sens, encore plus de sens dans le monde actuel, et les enjeux sociétaux cruciaux, comme l'environnement, le besoin démocratique, nous obligent à nous en saisir. Car ces enjeux et la volonté de contribuer, au-delà d'un seul objet statutaire ou d'une activité de services, à un monde plus juste est un moteur pour toutes les organisations rencontrées : contribuer par leurs actions, leurs activités mais aussi dans la manière de faire leur métier. Pour elles, les actes doivent dépasser la posture ou la motivation première qui a vu naître ces organisations autour d'un projet social, coopératif et parfois un projet affinitaire. Elles se placent comme des contributrices plus larges au bien commun et à la société. Elles confirment un « travail de balancier » (Alter, 2010) et même un labeur quotidien, permanent pour maintenir simultanément la barre de la gestion et la barre politique. Globalement toutes ont connu des périodes à haut risque pour le militantisme et la finalité de leur projet, les phénomènes d'isomorphisme (Di Maggio et Powell, 1991), de banalisation, de déformation gestionnaire, de professionnalisation. Je peux confirmer la théorie de Valéau (2013) que ce n'est pas la taille de l'organisation qui a un impact sur la déformation ou le renoncement aux

valeurs, j'ai pu rencontrer de très grosses OESS, certaines centenaires, et toujours militantes. Ces périodes ont provoqué des adaptations, quelques renoncements et des tensions, des questionnements et une « crise de sens » (Rousseau, 2007) particulièrement pour celles nées uniquement sur du bénévolat et du dévouement militant, mais pas de « conflits de valeurs », comme l'énonce Valéau, car il n'a jamais été question de toucher aux valeurs. C'est ce qui fait leur force et leur différence toujours aujourd'hui. Ces périodes ont, selon moi, vivifié la quête de sens, le besoin de réaffirmer les valeurs, le projet et d'ouvrir davantage les espaces décisionnaires ou de consultation aux salariés.

Postulat 2 : le militantisme peut s'entretenir et se « cultiver ». La culture d'entreprise peut être une source d'étude et même un levier stratégique pour y parvenir.

Car le plus grand chemin s'est fait à l'intérieur de ces organisations, le militantisme a été internalisé, comme le suggérait Barthélémy (2000) ou Faucoup (2016) pour transformer progressivement l'organisation en « entreprise signifiante » (Arnoux- Nicolas, 2019). En particulier grâce à l'entretien et au développement, conscient ou intuitif, d'une culture organisationnelle. Pourquoi ? Les plus-values d'une organisation militante sont nombreuses et confirment les théories du « don au travail » et des besoins (Maslow, 1954) qui ne s'expriment pas qu'en besoin économique, mais bien en besoin de liens sociaux, de participation à « un effort collectif » (Flahaut, 2002) et du besoin de coopération (Alter, 2010). On pourrait y ajouter, au nom des entretiens croisés, le « besoin de collectif ». La modélisation de Rousseau (2007) est explicite pour les organisations rencontrées, elles alignent le triptyque (repris à Durkheim) : rites, tribu (militante) et mythe. Et elles se situent dans la « zone de réinvention » par une réflexion perpétuelle, car aux prises des tensions entre le projet social et le projet économique. Enfin, les « empreintes » de culture de Thévenet m'ont été très précieuses pour regarder et appréhender la culture des organisations rencontrées, cela a mis en évidence de fortes identités et cultures, malgré leur diversité et un rôle différencié du dirigeant selon les organisations. Les points communs démontrent des pratiques, des moyens pour ritualiser le sens et entretenir une « culture militante » autour du débat et de la quête de sens, des valeurs « déclarées » mais également agissantes et également des rites internes participatifs.

Conclusion

Cette recherche- « rencontre » avec des organisations se définissant militantes et pour autant ancrées dans une réalité économique et de gestion a été très riche. D'un point de vue théorique, elle m'a permis de « discuter » avec plusieurs théories d'auteurs et de valider mes postulats de recherche : penser le militantisme comme un sujet à « entretenir » au sein des organisations de l'ESS et ayant sa place dans la culture d'entreprise. Les dirigeant.e.s que j'ai eu la chance d'interroger sur cette problématique ont tous été très impliqués.e.s, curieux.ses de ce mémoire, témoignant ainsi de leur militantisme personnel et organisationnel. Confortant également d'un point de vue managérial la pertinence de la problématique, pour certain.e.s, il s'agit d'une problématique personnelle de longue date. Ils. elles ont fait le choix de prolonger des valeurs, des convictions dans une orientation professionnelle et sont conscient.e.s d'incarner des positions fortes, de devoir montrer la direction tout en motivant les équipes et en étant économiquement redevables et rentables. Si manager ou diriger par les valeurs est un exercice délicat et insuffisant pour pérenniser l'outil ou l'organisation qui porte ces valeurs, le dirigeant peut s'appuyer sur la force qu'elles représentent (Cf. la question sur les plus-values du militantisme), tout en maintenant un rôle de balancier entre les valeurs déclarées et celles qui sont « opérantes » (Thévenet, 1993).

Les recommandations que j'ai recueillies ont dépassé mes attentes de départ. Elles peuvent se résumer simplement : garder une posture toujours réflexive et se questionner en revenant régulièrement à la finalité première de l'organisation, se référer à ce qui l'a vu naître, le projet de départ, à ses fondateurs et au mythe militant. Puis entretenir cette culture par des rites, agir pour démontrer, s'appuyer sur toutes les forces internes, qui pourront rayonner ensuite vers l'extérieur : clientèle, sociétariat, et société. Et enfin, ne pas hésiter à formaliser les éléments de cette culture, à écrire l'Histoire de l'organisation, à éditer les projets stratégiques, à statuer sur sa Raison d'être, pour l'appropriation de tous et la transmission.

Ce mémoire à la problématique à priori provocante car faisant se rencontrer deux vieux mondes, celui de l'entreprise et celui du militantisme, a été pour moi un exercice également de remise en question et de déconstruction de quelques clichés. Y -a-t-il deux façons de changer le monde, celle de l'entrepreneur et celle de l'indigné ? (Dusseuil, 2012). Cette façon de penser, cette vision manichéenne du monde, me semble dépassée au regard des enjeux sociétaux qui nous acculent et les besoins d'esprit critique, d'éducation libre pour penser vite et autrement les solutions pour un monde de paix et de respect pour le vivant. Dans leur métier, leur secteur, associations, mutuelles, coopératives, les acteurs rencontrés agissent et se donnent les moyens

de penser leurs actions. Si l'ESS repose sur une volonté de transformer l'économie par la convocation des enjeux sociaux et solidaires, elle doit s'affranchir elle-même de la culture purement entrepreneuriale et/ou libérale, mais également de la culture uniquement politique et/ou occidentale. Pour conduire à un vrai changement de paradigme, il faut se garder des « zones de réinvention » (Rousseau, 2007, en parlant de L'organisation militante) et s'ouvrir à des alternatives, donc accepter une part d'incertitude, les mouvements et les questionnements. Travaillant à l'international, je vois aussi un prolongement à ce sujet en l'éclairant par d'autres regards, apprendre à cultiver le militantisme en s'inspirant d'acteurs engagés du Sud. La place du politique y est différente, les alternatives qui se construisent sont souvent moins institutionnalisés, plus populaires, l'économie informelle, les mouvements citoyens plus « en désobéissance ». La recherche peut nous y aider, surtout si elle est pluridisciplinaire, car elle permet de réunir des chercheurs et des façons de penser différentes.

Bibliographie

Ouvrages

- Alter N. (2006). *Le monde associatif : entre travail et engagement*, in Sociologie du monde du travail, PUF, Paris, p. 195-211.
- Arnoux-Nicolas, C. (2019). *Donner un sens au travail : Pratiques et outils pour l'entreprise*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.arnou.2019.01>
- Barthélémy, M (2000). *Associations : un nouvel âge de la participation ?* (ACA 2), Science Po.
- Cazenave, B., Garbe, E. & Morales, J. (2020). *Le management des ONG*. Paris : La Découverte.
- Chognot, C. (2020). 2. Rôle politique ou rôles politiques des associations ? (pp. 37-59) ; Conclusion: Pour un rôle politique et une dimension mouvement des associations de solidarité : des axes prioritaires. (pp. 165-184). Dans : C. Chognot, *Le sens de l'action dans les associations* Toulouse : Érès.
- Demurger, P. (2019). *L'entreprise du XXIe siècle sera politique ou ne sera plus*, La Tour-d'Aigues, L'Aube.
- Devillard, O., Rey, D. (2008). *Culture d'entreprise : un actif stratégique*. Dunod.
- Flahaut, F. (2002). *Le sentiment d'exister. Ce soi qui ne va pas de soi*, Paris, Descartes et cie. Cité dans Alter, N. (2010). *Coopération, sentiments et engagement dans les organisations*.
- Louche, C. (2019). Chapitre 7. L'implication dans le travail, l'engagement organisationnel et la satisfaction. Dans : C. Louche, *Psychologie sociale des organisations* (pp. 107-124). Paris. Dunod.
- Plane, J. (2019). Chapitre 4. Les approches contemporaines du management. Dans : J. Plane, *Management des organisations* (pp. 159-296). Paris : Dunod.
- Thévenet, M. (1993). *La culture d'entreprise*. Paris, PUF.

Articles scientifiques et/ou universitaires

- Alter, N. (2010). *Coopération, sentiments et engagement dans les organisations*. Revue du MAUSS, 36, 347-369. <https://doi.org/10.3917/rdm.036.0347>
- Bussières, D. & Tremblay, P. (2020). *La « réflexivité sociale », une pratique pour le développement des communautés*. Dans : Maïté Juan éd., *Du social business à l'économie solidaire : Critique de l'innovation sociale* (pp. 233-255). Toulouse : Érès.

<https://doi-org.univ-eiffel.idm.oclc.org/10.3917/eres.lavil.2020.01.0233>

- Faucoup, Y. (2016) *Pour une action sociale réellement libératrice*, dans *la Revue française de service social*, n°263 (2016-4) disponible sur le site du Prefas Midi-Pyrénées <http://bit.ly/2vb04pn>
- Fretel, J. (2017). *La crise du militantisme*. *Pouvoirs*, 163, 71-81. <https://doi-org.univ-eiffel.idm.oclc.org/10.3917/pouv.163.0071>
- Godelier, É. (2009). La culture d'entreprise : Source de pérennité ou source d'inertie ?. *Revue française de gestion*, 192, 95-111.

<https://www-cairn-info.univ-eiffel.idm.oclc.org/revue--2009-2-page-95.htm>.

- Narcy, M. (2009). Les salariés du secteur associatif sont-ils davantage intrinsèquement motivés que ceux du secteur privé ?. In: *Économie & prévision*, n°188, 2009-2. pp. 81-99. DOI : <https://doi-org.univ-eiffel.idm.oclc.org/10.3406/ecop.2009.7901>
- Ospital, D. & Templier, C. (2018). La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Étude du cas Surfrider Foundation Europe. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 32,7, 3-25.
- Rousseau, F. (2007). L'organisation militante. *Revue internationale de l'économie sociale*, (303), 44-66. <https://doi.org/10.7202/1021547ar>
- Sawicki (F.), Siméant (J.), (2006) « La sociologie de l'engagement militant : un champ de recherches à décloisonner », Contribution au Colloque « *Comment penser les continuités et discontinuités du militantisme ?* », Lille, juin 2006, p. 12 (à paraître dans *Sociologie du travail*, 1, 2009).
- Valéau, P. (2013). La fonction RH dans les associations : les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation. *RECMA*, 328, 76-94. <https://doi.org/10.7202/1015529ar>

Revues/Rapports

- *Les modèles socio-économiques des associations de solidarité internationale (ASI) françaises : étude 2016 > 2020*, publiée en 2022, par Coordination SUD, coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale.
- MAIF MAG N° 189- juillet 2022. Dossier *Militer en 2022*.
- *Étude « Série prospective - les organisations de solidarité internationale (OSI) en 2030 »* par le cabinet Kayros pour l'Agence Française de Développement. 2022.
- *La participation associative des jeunes*. Laurent Lardeux. L et Renault-Tinacci. M.

(2021). Rapport pour l'INJEP. Collection Fiches repères, Publié le 12/07/2021.

<https://injep.fr/publication/la-participation-associative-des-jeunes/>

- *Les ONG face au management*. Edito et dossier par Justine Condor. Revue *ANTIPODES* d'ITECO n° 234, décembre 2021.
- [Future of Work Report 2021: ESG and stakeholder capitalism | Herbert Smith Freehills | Global law firm](#) : partie sur les risques du militantisme en entreprise
- *L'observatoire annuel des associations*, produit par Recherches et Solidarités, 19^{ème} édition, parue en octobre 2021, soutenu par Hélixopée.
- *Les chiffres clés de la vie associative*, INJEP, 2019.

Sites Internet et articles en ligne

- *Sur la terminologie « Militantisme »*

www.cnrtl.fr (Centre national de ressources textuelles et lexicales)

[Wikipedia.fr](https://fr.wikipedia.org) et [.en](https://en.wikipedia.org)

- *Éléments critiques sur le militantisme*

Réflexion collective et tribune pour Le Festival du film engagé (2003) [Engagement et/ou militantisme \(journeesdetudes.org\)](#)

« Défaire le radicalisme rigide » texte publié sur le site de la ZAD de Notre-Dame-des-Landes [defaire_le_radicalisme_rigide.pdf \(nadir.org\)](#)

S'interroger sur le sens du militantisme, du bénévolat et de l'engagement <https://www.miroirsocial.com/interrogeons-nous-sur-le-sens-du-militantisme-du-benevolat-et-de-l-engagement>

Les dangers du militantisme performatif, et comment l'éviter : [GénérationCanada \(generationcanada.com\)](#)

- *Sur le militantisme joyeux*

La joie militante (2021), présentation de l'ouvrage traduit par J. Rousseau <https://www.editionsducommun.org/products/joie-militante-carla-bergman-nick-montgomery-traduction-juliette-rousseau>

<https://organisez-vous.org/universite-populaire-des-luttes/> Site des ressources de JM, Knutsen

Cf. « quelques pistes (très ouvertes) pour repenser sa culture militante »

<https://www.socialalter.fr/article/peut-on-etre-militant-et-joyeux>

- *Autres*

L'appel des employeurs engagés de l'UDES [Appel Employeurs engagés.indd \(udes.fr\)](#)

[Loi PACTE et RSE : un tournant pour les entreprises - Bluenove](#)

Figures et tableaux

Figures	Page
A. Schéma dans Valéau (2013), <u>La fonction RH dans les associations.</u>	22
B. Schéma simplifié de <u>L'organisation militante</u> , selon Rousseau (2007)	24
C. Schéma des « ingrédients » de <u>L'organisation militante</u> , Rousseau (2007)	25
D. Figure « les empreintes » de la culture d'entreprise, selon Thévenet (1993)	31
E. « Pour vous, qu'est -ce qu'un militant ? » Essai de définition à partir des entretiens croisés	37

Tableaux	
A. Tableau : Liste des personnes rencontrées en entretien	33
B. Tableau « Vous définissez-vous vous-mêmes comme militant.e ? »	38

Table des annexes

I. Tableau détaillé des personnes interrogées, organisation, noms, fonction	67
II. Le grand entretien croisé	68
III. Grille d'entretien	89
IV. Grille d'observation de la culture organisationnelle	92
V. Schéma de la problématique de mémoire	93

Annexe I : Tableau détaillé des personnes interrogées

Cultiver le militantisme dans une organisation de l'ESS : (pourquoi et) comment ? En se plaçant dans la mesure du possible au niveau de la direction.

<i>Organisation</i>	<i>Nom</i>	<i>Fonction</i>	<i>Nature de l'OESS</i>	<i>Lieu ; date</i>
MGEN	HARSTER Anne-Marie	Administratrice déléguée en charge des transitions écologiques -RSE	Mutuelle santé	Siège- Paris 11/07/22 70 minutes
CCFD (comité catholique contre la faim et pour le développement)	DEROLEZ Manuele	Déléguée générale	ONG (et collectif) de Solidarité internationale	Siège-Paris 11/07 66 minutes
MAIF	VALETTE Annick	Vice-Présidente de la MAIF	Mutuelle assurance	Visio 58 minutes
ONE (ONG de plaidoyer)	VALLAUD-BELKACEM Najat	Directrice	ONG de plaidoyer et de solidarité internationale	Visio 21/07 « droit au but » 46 minutes
Groupe VYV	MAISONNEUVE Delphine	Directrice générale	Union mutualiste de groupes santé, protection sociale	Siège- Paris 54 minutes
Harmonie Mutuelle	TOUVREY Catherine	Directrice générale	Mutuelle santé	Visio 24/08 62 minutes
Fédération 13 de la Ligue de l'enseignement FAIL 13	DOREY Isabelle	Déléguée générale	Association d'éducation populaire	Visio 23/08 72 minutes
Crédit coopératif	CATEL Benoit WILLEMS Bruno	Directeur général Directeur du réseau commercial	Banque coopérative	Siège-Nanterre 80 minutes
Greenpeace France	VEYNE Laurence	Co-directrice du programme Engagement et communication	ONG d'environnement	Siège Paris 50 minutes
LPO (Ligue protection des oiseaux)	DENOUE Olivier	Secrétaire Général Exécutif	ONG d'environnement	Visio « droit au but » 45 minutes

Annexe II : Le grand entretien croisé autour de la « culture du militantisme »

1. MGEN
2. CCFD
3. MAIF
4. ONE
5. Groupe VYV
6. Ligue de l'enseignement, Fédération 13 (FAIL 13)
7. Harmonie Mutuelle
8. Crédit Coopératif (attention 2 personnes à l'entretien, le DG et le directeur commercial)
9. Greenpeace France
10. LPO France

Pour vous, qu'est-ce qu'un militant, une militante ?

1. Je fais le lien avec militaire, militer donc il y a un aspect combat, engagé pour le combat autour d'une cause ! et pour moi c'est une dimension qui peut s'appliquer aussi à des personnes engagées auprès de l'organisation et que ce soit bénévolement avec un statut d'élu ou avec un statut salarié.
2. Pour moi c'est être engagé très concrètement dans une cause et y consacrer du temps, pour la faire avancer. Pour moi, être militant, ça a une dimension collective : je n'envisagerai pas un militantisme qui ne passerait pas par un rattachement à un type d'organisation quelle qu'elle soit. Donc un militant a quand même une vision d'un projet de société et c'est à partir de sa vision qu'il va s'engager, va choisir des combats. En général, pour moi, le militant est rattaché à une utopie, conséquence des combats qui s'y rattachent et qui peuvent être multiples.
3. Un militant pour moi c'est quelqu'un qui s'engage au service d'une cause, de valeurs en lesquelles il croit et qui va y consacrer de l'énergie, des compétences, des connaissances.
4. Un militant est quelqu'un qui ne se satisfait pas d'une situation existante et qui considère qu'il a un rôle à jouer pour en changer les dimensions ou la totalité... en tous cas, pour agir dessus, dans un environnement que tu te choisis, ça peut être à l'échelle de ton quartier, ton université, ta ville, ton pays ou le monde...
5. Être militant, c'est être engagé pour promouvoir, sensibiliser, accompagner une cause ou un enjeu auquel on croit. Je dois dire que ça a pour moi une logique à l'intérieur d'une organisation sociale, quelle qu'elle soit. Quand je pense militant, tout de suite, je pense parti politique ou syndicat, maintenant je pense aussi élu mutualiste... C'est éventuellement militant de la cause environnementale et cetera, une militante féministe, ça peut recouvrir plusieurs formes, ici ce sera une Femen, ailleurs ce sera une autre... Mais le militantisme ne se vit pas en individuel, c'est vraiment plus au sein d'une organisation collective, parce que l'individuel, pour moi, c'est plutôt au titre de l'engagement...
6. C'est quelqu'un qui porte et qui partage certaines valeurs, sur un objet ou un sujet qui est partagé qu'il faut défendre et préserver. Les sujets peuvent être très variés. On défend, on construit on essaie d'avancer pour le bien commun, pour le plus grand nombre, ça peut

être de la sauvegarde, de la santé, de l'environnement, du social, de la solidarité internationale ... C'est un sujet pour lequel on a une appétence, qui nous tient à cœur. Ce n'est pas forcément défendre mais aussi préserver. Ce n'est pas forcément que le côté négatif le militantisme : j'entends souvent que c'est hasbeen, comme l'éduc pop c'est hasbeen, c'est vieillot. Non ça peut être moderne, on peut militer pour innover, c'est pour un mieux, pas forcément rester comme avant !

7. C'est quelqu'un qui s'engage dans une cause, sans en attendre de retour individuel, qui a la volonté d'être utile et d'être généreux aussi puisque c'est une action bénévole au service d'une communauté, plusieurs communautés.
8. C'est quelqu'un attaché à une cause, en résulte un engagement, il porte les valeurs de la structure à laquelle il participe. Il y a des militants moins actifs et d'autres très actifs, de l'engagement à temps presque complet, comme bénévoles. On peut être concerné personnellement par le sujet, mais ce n'est pas obligatoire. (DG) : J'ajoute une nuance : il y a ceux qui adhèrent à la cause, il y a ceux qui sont engagés pour la cause et il y a ceux qui militent pour la cause. Moi je fais une gradation dans lequel le militant c'est quelqu'un qui non seulement est adhérent et engagé, mais en plus avec qu'il veut élargir le cercle militant, il veut convaincre. « C'est un rabatteur commercial », il va coller des affiches, distribuer des cartes. Un adhérent peut avoir sa carte, mais rester silencieux.
9. C'est quelqu'un qui va donner de son temps pour porter ses convictions, ses idées au sein d'une structure. Il va donc identifier une structure qui est le plus en cohérence avec ces idées, qu'il peut avoir envie de rejoindre pour vivre de façon collective ses idées et essayer d'avoir un impact sur la société.
10. Un militant c'est quelqu'un- on va se réduire au monde associatif- qui épouse une cause au travers d'une association alors soit en tant que membre, adhérent soit en tant que salarié. Il y a plusieurs façons d'être militant, pour moi, être un bon militant ce n'est pas forcément être en permanence dans la rue avec des pancartes, ça peut être aussi bien faire son travail dans l'association pour faire en sorte qu'elle soit la plus performante et donc la plus impactante possible pour défendre la cause qui est la sienne. Je n'attends pas que les salariés soient forcément imprégnés de tous les combats de l'association.

Est-ce que vous-même, vous vous définiriez comme militant.e ?

1. Oui, après je pense que pour soi-même on ne peut pas franchement le dire...c'est plutôt dans le regard des autres. Mais moi, j'ai la chance d'avoir trouvé une voie professionnelle parce que je reste dans l'exercice d'une profession, qui me permet de travailler pour les valeurs qui sont les miennes, pour un projet de société.
2. Je me définis comme militante et en même temps je me définis au service du militantisme du CCFD : ça veut dire que j'ai fait mon choix militant via ma vision plus solidaire, plus juste qui s'est incarné dans un choix professionnel très jeune...
3. Oui parce que je pense que je réponds à tous ces points, j'y consacre du temps, je suis convaincue par les valeurs qui sont portées par l'organisation. J'ai un peu moins de temps pour militer aujourd'hui, mais j'ai été très engagée, depuis très longtemps pour moi, c'est

- un peu dans mes gênes aussi que de consacrer du temps de l'énergie à des causes en lesquelles je crois.
4. Oui dans la mesure où je me définis comme insatisfaite du monde tel qu'il fonctionne, lucide des dysfonctionnements et très volontaire pour y apporter des réponses.
 5. Du coup ça m'y fait réfléchir ... mais non je ne me définis pas comme militante et pourtant je crois à un certain nombre de causes et je les porte dans le cadre de de mes responsabilités professionnelles, autour de la diversité hommes-femmes, l'inclusion. Je ne suis pas militante mais je suis à l'écoute des sujets qui me touchent, je le vois plus comme un engagement personnel que comme du militantisme parce que typiquement je ne suis pas active au sens de réalisation d'actions.
 6. Oui ! j'ai toujours milité, de toute jeune, dans des foyers d'éducation populaire où j'étais très investie pour l'égalité, pour l'équité sur certains sujets alors c'est vrai que mon domaine c'est à la base les loisirs, et tout ce qui permettait l'accès au savoir, l'accès à l'école... très jeune, j'ai été formatrice BAFA j'ai été tout de suite engagée, même pendant mes temps de de vacances, de loisirs... Après ça évolue au fil du temps, selon les sujets, selon la vie parce qu'on évolue... c'est vrai que sur mon temps libre, aujourd'hui, je suis plus engagée sur l'environnement parce que ça me tient à cœur... Au fond, être militant : c'est s'engager pour une cause et après quand on est comme ça ...peu importe la cause, on s'engage ! c'est la notion aussi d'engagement et de fidélité.
 7. Non, je ne me considère pas comme militante dans le cadre de l'organisation, après il y a une stratégie et un projet que je porte, et au bout de 30 ans, je suis quand même un peu à frontière. Quand on a, depuis aussi longtemps que moi, des fonctions de direction générale dans ces environnements-là, on est du côté managérial mais on est forcément un peu teintée (militante) quand même ! Mais je ne me sens pas tenue par 100% du projet politique, il y a des sujets sur lesquels j'ai une neutralité. Je me suis beaucoup interrogée au cours de toutes ces années sur le fait de savoir si pour être salariée d'une organisation militante, fallait-il soi-même être militante ou pas ? et en fait je suis passée par 2 phases : la première qui a duré quand même une vingtaine d'années, j'étais indifférente, comme dans une société classique, il y a un cadre dans lequel on ne se sent pas suffisamment mal pour que ça ne soit plus supportable, et où on applique ce cadre, peu importe les opinions personnelles. Puis j'ai évolué là-dessus, je pense qu'il faut qu'il y ait une partie des salariés qui soient eux-mêmes animés par le projet, car on est dans l'ESS et on a décidé d'être entreprise à mission, les salariés sont donc, au moins en partie, militants car ils restent au service d'un projet politique. (À 55' de l'entretien, sur le rôle du dirigeant) : L'idée de pouvoir démontrer qu'on est animé par autre chose que l'argent est très gratifiant j'aurai pu dire que j'étais militante tout à l'heure finalement...
 8. (Le DG) Je ne suis pas militant dans les causes, je peux être engagé à titre personnel, mais quand je suis dans l'univers professionnel, je ne suis engagé que pour l'entreprise, je peux la promouvoir. Il y a un point de débat dans les personnes que vous rencontrez, une question de posture : est-ce que ce sont des personnes dans un univers de concurrence économique ? Moi ma responsabilité numéro un pour laquelle je suis militant c'est de faire en sorte que l'entreprise commerciale -c'est de l'ESS mais du commerce dans l'ESS- soit en meilleure posture quand je partirai que quand je suis arrivé et qu'elle soit pérenne. Cette pérennité passe par des clients. Si je veux que les valeurs subsistent, il faut que

l'objet qui porte ces valeurs subsiste. Il faut faire attention aussi car vos clients ou vos adhérents peuvent être aussi engagés mais pas sur les mêmes causes. S'ils adhèrent à un système de valeurs, ils ne demandent pas forcément à l'organisation où ils mettent leurs économies (Crédit Coopératif) de devenir militante de causes. C'est un univers qui nécessite de l'engagement, de la subtilité et de ne pas perdre la finalité, c'est d'abord de faire que ces valeurs puissent continuer et pour qu'elles continuent, il ne faut pas perdre nos clients, dans un monde très concurrentiel. C'est la distinction que je fais entre le militantisme absolu et le militantisme relatif.

9. Avant j'étais dans le secteur privé mais j'avais une activité en bénévole comme militante. Je ne pense pas du tout avoir été militante toute ma vie, mais je l'ai été pendant mon adolescence parce que j'avais des convictions fortes que je portais autour de moi. Puis après quand on rentre dans la vie professionnelle on met cela un peu de côté... Puis c'est ressorti autour de mes 30 ans, c'était difficile de concilier mon activité professionnelle et mon activité militante et c'est pour ça que j'ai changé pour le secteur associatif pour pouvoir être vraiment cohérente avec mes idées. Mon investissement militant, je peux y consacrer beaucoup plus de temps puisque ça se prolonge dans mon activité professionnelle.
10. Derrière le terme militant, on voit tous un peu midi à sa porte, alors selon mes critères, je me suis considéré comme militant quand j'étais à la Ligue des Droits de l'Homme (LDH) et Aids surtout. Je ne me considère plus comme militant, depuis que je suis à la LPO, ou du moins militant que je ne l'ai été par le passé, car je suis plus à distance de l'objet que je gère, pas parce que la cause m'intéresse moins mais parce que je n'ai pas le même âge et pas les mêmes ressorts, pas les mêmes envies...

Votre organisation se définit -elle comme militante ? Pourquoi, sur quelles bases ?

1. MGEN : On a toujours été militants, enfin on s'est toujours qualifiés de militants. Je pense qu'on est un certain nombre à se définir ainsi et penser que nos salariés sont également des militants au sens militant des valeurs, militants du projet, au sens des causes aussi qu'on peut défendre ... Une expression qu'on utilise beaucoup : c'est l'engagement pour un projet social, c'est le fait d'appartenir à un mouvement qui œuvre pour le développement d'un projet de société, qui va bien au-delà, de l'objet même de notre activité. Tous nos sujets, on ne les prend pas uniquement comme des sujets de prestations de services à rendre... on essaie aussi d'œuvrer plus largement... de contribuer à faire changer le regard de la société sur un certain nombre de questions.
2. CCFD : Oui elle se définit vraiment comme militante ! D'abord avec une vision : vision d'un plus juste avec un partage équitable des richesses, une analyse des causes structurelles des injustices et de la misère ; et une volonté de changer les structures pour arriver à cette vision militante. Donc je crois qu'il y a une grande cohérence au sein de notre organisation dans la vision du monde, autant du monde auquel on veut arriver, que de l'analyse des causes.
3. Effectivement notre slogan c'est MAIF assureur militant donc c'est écrit, mais il ne suffit pas que ce soit écrit pour que ce soit la réalité ! Outre le fait d'être une entreprise qui doit

rendre les services ou les engagements qu'elle a pris envers ses sociétaires en termes de gestion des sinistres ou de bonne gestion de son épargne, la MAIF a toujours considéré qu'elle avait un rôle à jouer dans la société, comme n'importe quel citoyen face aux enjeux qui sont face à nous, qu'ils soient sociaux, sociétaux, environnementaux et démocratiques et donc c'est une entreprise militante parce qu'elle a identifié les enjeux sur lesquelles elle peut se battre. Enfin c'est aussi dans la façon dont MAIF fait son métier d'assureur qu'elle est également représentative de cet engagement militant.

4. Oui bien sûr, ONE est une organisation militante qui s'appuie sur une expertise développée, approfondie sur les sujets qui sont les siens comme la question des maladies dites évitables, la santé mondiale et la lutte contre l'extrême pauvreté donc ONE s'appuie sur cette expertise là pour préconiser des solutions, des réponses qu'elle va porter avec une forme de militantisme c'est-à-dire par du plaidoyer, par de la force de conviction, par le fait d'embarquer avec elle l'opinion publique. Tout cela c'est le militantisme, ce n'est pas simplement percevoir les dysfonctionnements, c'est avoir envie d'y apporter des solutions c'est aussi tenter de convaincre le plus possible de la pertinence des solutions. On n'utilise pas vraiment le mot militant, on utilise plutôt le mot activiste pour tout le monde, que ce soient des salariés, des bénévoles... J'aime bien ce mot parce qu'il y a la notion d'action et que précisément, nous, ce qu'on attendait des gens qui vont s'embarquer avec nous, c'est qu'ils agissent...
5. Une partie de l'organisation, oui, mais au sein du groupe VYV, il y a une logique de dire : il y a les opérationnels et il y a les militants- les élus et donc naturellement le militantisme est plutôt vu du côté élu et non pas du côté opérationnel. Pour autant et c'est ce qu'on va faire dans le cadre de la création de de VYV solidaire (création d'une association au sein de l'Entreprise) il y a un vrai ADN d'engagement, souvent militant, au sein des équipes opérationnelles et donc le souhait de le matérialiser et de faciliter, au niveau collectif, cette culture de l'engagement.
6. Oui la ligue 13 est militante, on va militer bien évidemment pour des valeurs mais après ce ne sont que des mots Liberté, Egalité... ou des principes, par nos secteurs, nos actions, nous militons pour l'éducation pour tous, pour les vacances pour tous, pour le droit de regroupement familial...C'est assez large, nous sommes multi-secteurs, multi activités et c'est ce qui est compliqué d'ailleurs... notre effort c'est de faire aussi que tout ce militantisme soit transversal.
7. Clairement oui. Nous avons fait le choix en 2021 de devenir entreprise mutuelle à mission et en 2022, on a fait valider dans les statuts la raison d'être et les engagements, c'est complètement public. Nous avons fait ce choix, bien qu'étant déjà dans l'ESS -c'est déjà militant ! d'aller sur cette logique parce qu'on avait 2 préoccupations : la première : il fallait qu'on réponde à une question de comment on peut se prévaloir de l'ESS sans s'y enfermer, parce que nos clients, ce sont des entreprises de toute sortes, y compris du privé. Se faire reconnaître Entreprise à mission : c'est savoir dialoguer de bonne façon avec l'ensemble des parties prenantes, nous avons ce besoin-là, de pouvoir se positionner d'égal à égal, et pas en moralisateur dans notre écosystème. C'est aussi une façon de prendre des engagements clairs et puis de se faire contrôler sur ces engagements puisqu'il y a comité à mission ou un organisme tiers et donc prendre l'engagement de dire ce qu'on fait et faire ce qu'on dit. On dit souvent que l'assureur mutualiste c'est un assureur

- paradoxal puisqu'il cherche à diminuer la masse assurable. Quand on fait de la prévention, quand on met en place l'amélioration de l'environnement, on diminue on diminue la masse assurable, donc on voit bien que le projet social, sociétal passe devant un projet économique.
8. Depuis 1893, la naissance de l'organisation, même si l'Histoire n'a pas été un long fleuve tranquille, il y a eu des ruptures mais le Crédit coop a toujours été porté par ses valeurs, qu'il véhicule, anime, et sur lequel on s'est donné un certain nombre d'exigences et de pouvoir avoir systématiquement des éléments de preuve. On est plutôt une banque engagée qu'une banque militante, après il y a toujours ce qui se dit et ce qui se fait bien sûr. Nos engagements sont solides, ils sont ancrés dans notre « Manifeste pour une autre banque », les principes guident au quotidien nos actions. Nous avons inscrit dans nos statuts notre Raison d'être, mais en fait la raison d'être préexistait bien avant, c'était le Manifeste pour une autre banque ! On pourrait dire que nous sommes une entreprise à mission par construction et même que la mission était « inside », c'était implicite. On l'a juste formalisé pour le public extérieur, qui commence à être sensibilisé à ces enjeux d'une autre économie, pour qu'il puisse y accéder.
 9. Greenpeace, forcément ! L'association a été créée en 1971 par un petit groupe de militants nord-américains qui s'est interposé contre les essais nucléaires américains au large du Canada, ils sont partis sur un bateau (*baptisé Greenpeace*) pour faire un truc tellement dingue qui n'a pas marché d'ailleurs ... ils ont échoué mais leur action a été médiatisée dans le monde entier. Puis l'organisation a été créée et s'est très vite développé sur ce principe de base qu'il faut aller témoigner sur le terrain si une situation est totalement inacceptable, à l'époque c'étaient les essais nucléaires, après ça s'est élargi aux questions environnementales, à la question de la paix et des armements. Elle est vraiment née de l'indignation, ça reste constitutif de Greenpeace. Le militantisme se lit aussi dans un rapport différent au don, chaque donateur est adhérent de Greenpeace : on n'est pas seulement donateur, on est adhérent, on a une voix...
 10. Autant j'aurais eu des réponses un peu radicales et binaires parlant de la LDH ou de Aids, la LPO c'est un peu différent parce que c'est un modèle hybride où il y a une part de militance assumée de l'association donc oui l'association est bien militante ça c'est la première réponse. Toutefois à relativiser si on considère l'association comme la somme de ses membres, il y a 65 000 adhérents, ce qui est énorme. Il y a une frange minoritaire de bénévoles et de d'adhérents qui sont des militants « écolos – ornithos » et vous avez une grande partie de personnes qui sont là en soutien de la cause mais un peu à distance, je dirais que ce sont des amoureux de la nature, ils sont là pour soutenir une association qui fait du bien à la nature. Pour moi la différence entre une structure militante et non militante tient en cette question : est-ce qu'on est juste une association de gestion de l'existant, une sorte d'opérateur de financeurs publics ou privés pour gérer au mieux les choses ou alors est-ce qu'on est là pour changer la donne, c'est à dire modifier les lois se battre politiquement ? Et la LPO a un volet plaidoyer assez important que l'on peut associer à un militantisme fort, en dehors d'actions coup de poing sur le terrain.

En quoi le militantisme est-il une plus-value selon vous ?

1. On pourrait peut-être se dire qu'au niveau des salariés... on aurait – quoi ? - des personnes qui auraient une vision utilitaire de leur travail ? Quand on regarde de près, le niveau d'engagement des salariés au niveau associatif, clubs sportifs, engagement dans des associations culturelles, est très important. En fait, ils ne viennent pas hasard... d'ailleurs, c'est un vrai enjeu aujourd'hui... C'est-à-dire qu'il faut qu'on soit aussi à la hauteur. De plus en plus, on essaie de faire en sorte, qu'au travers de leur métier, les salariés réalisent aussi un projet personnel qui est lié à des valeurs ou un engagement. Ça correspond vraiment à un besoin de plus en plus important, de trouver aussi de l'engagement concret dans son environnement professionnel.
2. C'est une plus-value, je sens une grande cohérence interne, on sait où on veut aller même si on le questionne tout le temps. Il y a un engagement authentique de nos bénévoles, nos militants, nos salariés et passionné : passion qui se traduit dans une exigence vis-à-vis d'eux même et une capacité à vouloir au nom des combats qui les animent monter en compétences, réfléchir ensemble, débattre donc ça c'est quand même très fort.
3. Il a comme intérêt pour l'entreprise, d'une part, de donner du sens à notre métier mais aussi aux salariés qui font ce métier c'est à dire que la façon dont les salariés font leur métier, que ce soit quand ils vendent un contrat, quand ils gèrent un sinistre, quand ils décident de placer des actifs financiers, ils savent dans quelle entreprise ils travaillent et quels sont les engagements que l'entreprise a pris et ça donne plus sens à la façon dont ils font leur métier. Ça donne du sens et ça nourrit la motivation des salariés. On voit que ça contribue à nourrir la marque employeur et des salariés choisissent de venir travailler chez nous. Ça aussi une vertu de fidéliser notre sociétariat et donc économiquement vous voyez bien que ça a un impact fort et ça montre que l'on peut concilier l'éthique, le militantisme et la performance.
4. On est dans des organisations tellement singulières que je ne m'imagine pas quelqu'un qui serait complètement indifférent aux sujets qu'on cherche à y travailler ! C'est encore plus singulier parce qu'on est sur des questions de solidarité internationale, de développement... Après, au quotidien, je trouve que ça se sent beaucoup, ne serait-ce que dans la nature des commentaires qu'on peut faire de l'actualité générale, des discussions. On sent bien qu'il y a une espèce de terreau commun, où tout le monde se sent féministe, tout le monde se sent antiraciste ...
5. Oui je considère que nos salariés sont engagés probablement encore plus que dans d'autres entreprises et que c'est une plus-value, d'ailleurs c'est pour ça que nous avons fait le choix de prendre ce sujet de l'engagement et donc de la création de VYV solidaire, une de nos 5 priorités en matière de d'empreinte mutualiste c'est-à-dire d'impact positif sur la société. Cela contribue au travail, ça contribue au collectif, à créer des liens et donc c'est extrêmement positif pour la performance de l'entreprise et son rayonnement.
6. Oui car plus largement, là, le militantisme, apporte la cohérence nécessaire à toutes les composantes de notre fédération, il permet d'agir dans une direction commune On a un projet fédéral, il y a les grandes valeurs de la Ligue, l'histoire aussi de la fédération des Bouches-du-Rhône qui a commencé il y a 137 ans... ce sont les grandes lignes et après elles se déclinent par secteur et tout le travail c'est de garder cette harmonie, de garder ce fil rouge commun.

7. J'ai pas mal réfléchi sur le sujet parce que je me suis impliquée dans le cadre de l'Institut Français des Administrateurs sur l'animation d'un club qui regroupe les coopératives et les mutuelles, je me suis demandé ce qu'est ce qui restait vraiment, et dans un contexte RSE, Loi Pacte, comme spécificité résiduelle que les entreprises conventionnelles n'auraient jamais. J'ai identifié 3 spécificités : la 1ère, ce sont des réserves impartageables, les fonds n'appartiennent à personne sauf à la communauté d'adhérents et ça reste pour les générations suivantes. La 2e spécificité c'est la double qualité, assureurs- assurés ou pour des coopératives de consommateurs producteurs- salariés-sociétaires : quand on prend des décisions on pense à l'impact sur les clients/sociétaires. La 3e spécificité, c'est peut-être le militantisme qu'on questionne ici, il y a une façon pour les Canadiens de présenter des choses que j'aime beaucoup : ils parlent de dévouement à la communauté. Etre reconnue comme Entreprise à mission a eu un effet positif sur notre capacité de recrutement de salariés mais ça a aussi eu un impact sur le renouvellement de nos délégués, on a vu arriver des profils un peu différents de gens qui avaient envie de travailler sur ces sujets-là.
8. En termes de marque employeur, par exemple, il y a des collaborateurs des collaboratrices qui viennent sur les valeurs ; il y a aussi des clients qui viennent car ils fuient une pression commerciale d'autres banques. Nous parlons d'avantage concurrentiel car beaucoup de personnes toquent à la porte alors qu'on n'a pas beaucoup d'agences (70 agences), en fait, on est tout petits dans le secteur. Ce sont des éléments concrets comme quoi les valeurs et les engagements qui sont portés nous distinguent sur le marché bancaire. C'est bien que les gens se reconnaissent donc c'est l'intérêt d'avoir des valeurs constantes, de défendre ces valeurs... Comment on les fait vivre, comment on évolue avec le monde qui bouge ? La vraie finalité c'est celle de montrer qu'on peut faire une banque différente. Ce que l'on sait moins bien faire c'est de les (actions + valeurs) valoriser.
9. C'est une énorme plus-value ! ça donne une énergie, une motivation, une cohésion de groupe, des débats, une émulation ... Ça porte, c'est sûr ! Et aussi pour croire en ce qu'on fait et être en accord avec l'objectif de l'association, de l'entreprise pour laquelle on travaille, ça fait partie de l'épanouissement des personnes. C'est aussi pour cela que le secteur de l'ESS est en croissance. Je pense le plaisir de travailler aussi. Tout le monde est plutôt quand même content de venir tous les jours au travail ! Je pense que, quasiment tout le monde aussi, se sent assez privilégié de pour voir vivre ça, c'est une force énorme. On reste une organisation avec des objectifs, une exigence, une volonté d'avoir de l'impact et on va chercher des compétences pour cette mission sociale, donc le militantisme ne prend pas le pas sur la recherche d'efficacité et d'impact. On pense qu'on peut vraiment concilier les 2.
10. Si on regarde la composition actuelle de cette maison, la LPO, la plupart des salariés ne sont pas là par hasard soit ce sont « des vieux militants écolos » des années 80-90 soit toute une nouvelle génération de jeunes de 25 ans – 30 ans qui sont très intéressés par la question environnementale. Ils ne sont pas dans le même militantisme, ils ont fait des études d'environnement, ils se préoccupent plus globalement de la nature et viennent renforcer nos troupes.

En quoi pensez-vous que le militantisme dans votre/une organisation a du sens dans le monde d'aujourd'hui (au regard du contexte mondial et sociétal) ? Cela a-t-il toujours du sens, ou cela a-t-il encore plus de sens ?

1. Quand on regarde la finalité de l'action militante, ça a toujours plus de sens aujourd'hui parce qu'il y a des enjeux cruciaux pour nos sociétés. A titre personnel, je pense qu'on a des enjeux sur le vivant de manière générale et que plus on avance plus les mutuelles sont vraiment concernées par ça (...) Aujourd'hui on arrive à un moment où la société commence, et heureusement, à se dire qu'il faut qu'on regarde aussi tous les déterminants de santé qui peuvent influencer la santé et c'est là qu'on retrouve aussi pour moi les combats de solidarité : par exemple les questions des migrations, des inégalités au niveau mondial.
2. Moi je dirais que ça a plus de sens, même si on a beaucoup de mal à le communiquer et qu'on a du mal à sortir un peu de l'entre-soi. Il y a à réinventer l'appel, le discours militant peut-être et la manière de le poser parce que parfois on peut être hermétiques alors que proposer un militantisme dans le sens où on porte une vision, un projet, ça manque énormément, notamment chez les jeunes générations qui s'engagent beaucoup, il n'y a pas ce portage d'une utopie et donc ça peut être assorti d'une certaine déprime face à la noirceur du monde.
3. Pour le monde, la société, ça a du sens. Ça a aussi du sens économiquement pour l'entreprise, pour les salariés. Fondamentalement les enjeux qui sont devant nous, qu'ils soient sociétaux ou environnementaux sont tels, qu'il faut que tout le monde s'y colle et ce sont bien les acteurs des entreprises ou les administrations qui ont le pouvoir le plus fort pour avoir un effet de levier.
4. Il a toujours eu du sens, il n'arrêtera jamais d'en avoir à mon avis ! D'autant que les défis auxquels on est confronté, de manière générale, nos sociétés, nos pays, notre monde nécessitent une mobilisation de chacun et quel que soient les secteurs dans lesquels on baigne, que ce soient évidemment les pouvoirs publics, la société civile, les ONG et le secteur privé. Je pense que l'on va vers un monde de plus de militantisme que de moins.
5. Je ne sais pas si cela a plus de sens, mais on en a absolument besoin. Pour deux raisons : parce que l'Etat ne peut pas tout faire et parce que, 2e point, il y a une vraie puissance du collectif qui est encore plus mobilisable autour du fait des transformations technologiques. Une vraie puissance du collectif, une capacité à avoir de l'impact positif. Ça a toujours été le cas, c'est même ce qui était l'essence de la création des mutuelles mais il s'est renforcé aujourd'hui par les moyens technologiques, comme la communication digitale, le crowdfunding, tout ça contribue à pouvoir avoir encore plus d'impact. Sachant qu'à l'inverse, il y a toute une série de fractures qui, à mon sens, étaient déjà préexistantes et il faut continuer à essayer de recoller les morceaux et de traiter ces fractures. Je trouve que le militantisme fait écho à notre citoyenneté en tant que personne, et en tant que citoyen, on a aujourd'hui des outils qui permettent d'avoir un réel impact.

6. Pour moi ça a encore plus de sens parce qu'au vu de de la société qui évolue, il y a des pans entiers sur certains sujets qui s'écroulent... ça permet déjà de créer du collectif, de donner du sens et de donner du sens à son travail, d'être engagé : pourquoi je suis là ? qu'est-ce que je défends ?
7. Ça fait plus de 30 ans que je bosse et avant le mouvement coopératif était assez moribond, il y avait eu beaucoup de problèmes de gouvernance et aujourd'hui il y a un dynamisme. Il y a pas mal de boîtes qui se créent, des boîtes traditionnelles qui se transforment souvent à l'occasion de rachat d'ailleurs en sociétés coopératives. Il y a le développement des SCIC. On voit apparaître des nouveaux militantismes sur des nouvelles causes, le sujet environnemental ou le sujet de la solidarité... si je prends l'exemple de C'est qui le Patron ? C'est la solidarité de consommateur pour mieux rémunérer les producteurs ; donc oui je pense qu'il y a toujours un ressort de ce type là, mais pas forcément sur les mêmes causes et plus forcément dans la même façon. Pour les gens qui s'engagent aujourd'hui, il y a une logique d'action, beaucoup moins statutaire. Mais le ressort d'action me paraît toujours présent.
8. Il y a des démultiplications de cette vision militante dans notre façon de travailler qui prennent des formes immatérielles, comme ne pas financer l'armement, le charbon, le nucléaire... Ce sont des idées très précurseuses dans le monde bancaire, portées depuis 30 ans. Comme des initiatives comme les épargnes de partage, la finance solidaire. Ça prend des formes variées en termes d'éthique, de recrutement, de gouvernance... Enfin, le Crédit coopératif est, comme son nom l'indique, une coopérative. Quatre représentants élus par les salariés participent à son CA, un nombre supérieur aux exigences de la loi.
9. Ça a toujours eu du sens... et je pense qu'aujourd'hui, encore, le militantisme on en a besoin pour faire bouger les choses ! Dans notre évolution, il y a un marqueur assez important : il y a 10 ans, le nouveau Président international de l'époque va changer le rapport de l'organisation à l'engagement... Greenpeace s'est beaucoup développé par un militantisme porté par les salariés mais aussi porté bien sûr médiatiquement et publiquement par ces activistes qui partout dans le monde faisaient des actions plus spectaculaires et qui ont contribué évidemment à la notoriété de l'organisation... Il disait que Greenpeace ne pouvait pas être qu'une organisation de lanceurs d'alerte, d'action spectaculaires mais inaccessibles pour tout un chacun, que GP est une organisation où tout le monde a sa place en tant que militant et finalement tout le monde devient un héros, chacun à son niveau ...l'organisation s'est beaucoup ouverte aux citoyens, aux bénévoles avec des mobilisations en ligne, les campagnes citoyennes... On utilise le terme d'« activistes » pour cette catégorie de militants qui est formée pour faire des actions de désobéissance civile ; aujourd'hui toutes ces formations sont ouvertes à tous, aussi parce que le contexte fait que nous avons besoin de plus en plus de militants formés...
10. Je suis de plus en plus sceptique- est-ce l'âge ? - en tous cas un peu désabusé ... c'est paradoxal car je continue à croire beaucoup dans le modèle associatif pour bouger la société, ça a fait ses preuves, le fait d'avoir des mouvements citoyens, c'est fondamental. Et je vois qu'on est à la LPO capables de faire des choses remarquables mais en même temps j'ai l'impression qu'on fait des vaguelettes par rapport à des enjeux qui nous dépassent fortement, des lobbies bien plus puissants ...sur la question environnementale, vous avez en face de vous le lobby agricole, le lobby de la chimie ...On a plus

l'impression de colmater des brèches que de réellement avancer, c'est usant en fait, c'est peut-être pour cela qu'on a du mal à mobiliser les gens car c'est un peu vain.

Evolutions des organisations, du contexte professionnel : gestion, banalisation, professionnalisation ... perte du militantisme ? Réactions à la problématique du mémoire :

1. La question par rapport à ça, c'est effectivement : comment on reste nous-mêmes ? Comment on ne devient pas aujourd'hui un assureur comme les autres, dont la finalité est une finalité économique à court terme ?
2. Je pense, de ce fait, et c'est peut-être un jugement de valeur, mais qu'il y a certaines formes de militantisme aujourd'hui qui ont du mal à s'incarner, qui ont du mal à prendre. Peut-être car il y a un peu de rejet du collectif dans le sens de la médiation par une organisation ... On s'interroge beaucoup sur en termes de communication : comment tout en gardant notre veine militante réussir à ne pas avoir une communication hermétique, pour arriver à toucher tout le monde ?
3. Aussi c'est important d'apporter la preuve, montrer au public que le militantisme ce n'est pas ringard et que l'engagement quand on parle de militantisme, moi je mettrais bien « militantisme/engagement » est accessible à tous et il est nécessaire. On parle souvent des enjeux climatiques, mais moi, il y en a un autre qui me perturbe beaucoup, c'est l'enjeu démocratique (...) Je pense que c'est en redéveloppant ou en permettant à des gens de s'engager, qu'on pourra aussi contribuer à leur éducation, à leur ouverture d'esprit, à leur émancipation...
4. Dans le cadre de notre projet RED, ONE mène un travail partenarial avec des grandes entreprises où grosso modo on les convainc de consacrer une part des bénéfices d'un de leurs produits, par exemple avec Apple, qui a accepté de consacrer une part, à nos côtés, à la lutte contre le sida, à la tuberculose. On a ce genre de partenariats avec un certain nombre de grandes entreprises, ce n'est pas complètement nouveau que de s'adresser au secteur privé mais disons que, jusqu'à présent, on allait le chercher pour lui demander de bien vouloir contribuer à nos causes. Là, de plus en plus, on se dit que dans le cadre de la mobilisation de l'opinion publique sur ce qui est scandaleux (NB : ONE travaille beaucoup sur la justice fiscale), sur ce qui devrait être changé, sur ce qui dysfonctionne, il faut quand même qu'on attire de plus en plus l'attention sur ceux qui ont profité du système, qui ont profité du Covid, qui ne payent pas les taxes etc. (...) C'est un savant équilibre qu'il faut rechercher en permanence, aussi avec les pouvoirs publics, quand on va apporter notre pierre à un G7 ou un G 20 où on est en discussion permanente avec les équipes de l'Élysée par ex., et qu'ils ont fourni des efforts pour se rapprocher le plus possible de nos positions... Dans quelle mesure ensuite, peut-on dire qu'on n'est pas contents publiquement sur tel point ? Mais il faut quand même continuer à pouvoir le faire, sinon tu perds ta liberté et justement ta plus-value...
5. (Militer ou gérer, faut-il choisir ?) C'est un cheminement chez moi, au départ je distinguais vraiment la personne que j'étais et la professionnelle et je faisais très attention de séparer les choses et puis à un moment donné j'ai sauté cette barrière en me disant que l'entreprise dans laquelle je suis ne peut pas m'imposer d'être deux personnes, si je ne me sens pas en possibilité d'être moi-même dans l'environnement professionnel d'une

- manière ou d'une autre, je vais en souffrir et c'est particulièrement vrai sur les sujets de d'inclusion et de la diversité qui m'ont toujours mobilisée...
6. Après les années 80 ou 90, on a vécu la vague de la professionnalisation, et donc de perte de sens politique dans le vrai sens du terme... ça a été la grosse question de fond pour nos organisations : est-ce qu'on continue à répondre à des marchés publics, de la commande publique ou est-ce qu'on continue notre action de fédération et notre action politique de porter notre projet ? Le choix a été fait de gérer des équipements sociaux, de répondre à de la commande... donc forcément tu réponds à une commande, tu suis le besoin du territoire, donc oui il y a de la perte selon moi et bien évidemment et le danger au fil du temps c'est que le technique prenne le pas sur le politique. Ensuite on souffre comme tout le monde de la régénération politique de notre conseil d'administration et des membres politiques qui viennent maintenant plus chercher de l'action chez nous, parce que telle action plaît, ils rentrent par l'action, par une fenêtre et moins pour le projet de l'organisation, pour la Ligue...
 7. (Harmonie mutuelle) Avant la fusion en 2013, il y avait une séparation totale entre la sphère politique et la sphère managériale parce que c'étaient des PME locales qui avaient chacune leur propre écosystème politique et managérial. Il y a eu cette phase avec très peu d'échanges, peu de communication ... On est aujourd'hui dans le mouvement inverse où on recrée du lien et du bénéfice croisé. Faire comprendre que la Raison d'être, ce n'est pas un supplément d'âme mais un levier business n'est pas évident pour tout le monde, mais ça vient, par des actions. On a des partenariats avec des acteurs de l'adaptation environnementale, par exemple, et bien ça sert tout autant la cause militante que notre équilibre technique. Ça donne le pouvoir de la démonstration.
 8. Pour le crédit coop, il y a longtemps eu cette idée que comme nous étions affinitaires (Nota : les entreprises groupées, de type coopératives), les gens qui sont en affinité avec nous, resteront fidèles... Ça a changé avec la mise en concurrence des marchés mutualistes, historiques. On a contribué à construire l'univers de l'économie sociale et solidaire dans lequel l'affinité a créé le business ... puis comme ils se sont (1) professionnalisés et puis (2), les autres banques se sont dit « si ça marche, nous aussi, on va y aller » et le marché bancaire s'est banalisé. Reposer uniquement sur des valeurs, ça ne marche pas, ce serait faire un pari fou que de dire comme les gens aiment les valeurs, ils me seront fidèles et apporteront les revenus dont j'ai besoin pour pérenniser la structure. C'est dans ce sens-là qu'il faut ordonnancer, si on arrive à pérenniser la structure, on pérennise les valeurs et on peut arriver à avoir de nouveaux clients. Il faut des éléments de preuves qui créent de la matière économique constructive. Ce que je vends doit avoir au moins la même qualité que mes concurrents, en dehors des valeurs. Les clients les plus militants du Crédit coopératif (CC) ne suffisent pas à le faire vivre.
 9. Tous les salariés, plus ou moins, sont militants, il y a des degrés bien sûr, ce qui diffère beaucoup, ce n'est pas tant le métier ou la fonction, c'est la façon de se sentir militant et, du coup, on a toutes ces facettes du militantisme qui sont représentées dans l'organisation. Il y a à la fois plein de façons de se sentir militant et plein de relations différentes à son militantisme personnel. Une des plus grandes difficultés est de faire la part des choses, de mettre ses compétences et ses convictions au service de l'organisation et respecter les choix du collectif. C'est cet équilibre subtil qui fait partie du quotidien dans nos relations

de travail. Il y a des salariés qui font du temps militant en plus de leurs heures pour l'organisation, ce qui peut poser des problèmes évidemment par rapport à d'autres salariés qui n'ont pas le même rapport au travail ou qui vont être plus dans un rapport entre salariés et direction. Ce ne sont pas des personnes moins militantes, c'est le rapport au travail qui est différent, donc oui il y a bien une notion de gestion du militantisme.

10. Les salariés confondent parfois leur rôle ou la participation des salariés avec le rôle politique, incarné par l' élu, élu par l'ensemble des adhérents pour prendre les décisions... Il y a une méconnaissance de ce qu'est le modèle associatif et c'est un peu notre faute, nous devons faire plus de pédagogie, faire comprendre comment ça fonctionne la gouvernance, c'est quoi un adhérent, c'est quoi un bureau ? Il y a une incompréhension de la place des uns et des autres. A la LPO car c'est possible par nos statuts, il y a plutôt une incitation qui faite aux salariés de devenir adhérents (20 % des salariés) considérant que c'est une marque forte d'attachement à l'association et c'est une cohérence absolue d'adhérer dans l'association laquelle on travaille. Ce n'est pas dans ma culture (c'était l'inverse à la LDH où les salariés étaient en retrait du Bureau national). Effectivement je considère que qu'il y a différentes façons de militer, je préfère un salarié qui est un peu à distance de l'association d'une certaine façon mais qui fait super bien son boulot et qui en fait est très utile à l'association plutôt quelqu'un salarié militant qui mélange un peu tout, bref une sorte de pataquès, en plus, très compliqué à gérer en termes de droit du travail !

Quels sont les enjeux de la culture d'entreprise ou la culture organisationnelle ?

1. On était mutuelle, ça allait presque sans le dire ! Aujourd'hui on ressent le besoin de le dire beaucoup plus fortement. On est partis d'une culture très militante sur laquelle, à un moment donné, on a dit « nos salariés sont aussi des militants ». On a eu ensuite une période où on disait que l'organisation marchait sur 2 jambes, la jambe salariée et la jambe militante (« les élus »). A un moment donné, les militants étaient quand même les décideurs... donc on a eu ces dernières années à construire une culture d'entreprise et à se réapproprier la culture d'entreprise.
2. La structuration associative a fait monter en puissance aussi la base sociale et la place de l'association dans la démarche et ça renforce énormément la vision.
3. Si je parle des militants, oui on les forme à ce qu'est le militantisme, au fait que c'est du militantisme d'entreprise au sens où les militants sont au service de l'entreprise et de ce que l'entreprise veut défendre comme valeurs et comme engagements donc les militants sont complètement aculturés par des outils, par des formations. (...) Il faut du présentiel pour donner corps au militantisme. Pendant ces 2 ans, il n'y a pas eu de formation en présentiel, il n'y a pas eu de réunion en présentiel, il n'y a pas eu d'assemblée générale en présentiel et pour moi ces éléments- là, ce sont des rites de passage.
4. (DG de ONE : Interrogative/ dubitative ? sur la nécessité de cultiver la culture d'entreprise) Moi j'ai l'impression que si ces salariés sont là, c'est car ils ont déjà les valeurs. Il n'y a pas besoin, comme dans ces grandes entreprises, régulièrement à chercher à se moderniser et à repenser les activités et cetera. Là tu attends du PDG qu'il soit force d'entraînement pour expliquer, pour embarquer les gens dans une nouvelle

- stratégie et tout ça. Nous n'avons pas du tout ce genre d'enjeux -là. La tâche à accomplir est tellement gigantesque que l'on ne peut pas en changer tous les 3 ans !
5. Il y a un distinguo nous concernant parce que le Groupe VYV est un groupe très jeune et par son nom est un « groupe » (*Le Groupe VYV -MGEN, Harmonie Mutuelle, MNT, MGEFI, Harmonie Fonction Publique, Mutuelle Mare-Gaillard- est issu de l'union de plusieurs acteurs mutualistes et de l'économie sociale et solidaire, créé en 2017*). Donc tout notre sujet c'est de créer une culture d'entreprise qui n'écrase pas, au contraire qui se nourrit et qui interagit avec la culture des différentes maisons et les cultures des différentes maisons du groupe. Notre spécificité est de combiner les différentes cultures, et de faire plus et mieux ensemble. C'est ce qui a préfiguré à notre existence, c'est d'ailleurs pour cela qu'on ne se précipite pas à définir la culture VYV mais plutôt à construire gentiment une alchimie entre les différentes cultures.
 6. C'est délicat car quand tu as des marchés publics, tu as un cahier des charges à suivre et que tu le veilles ou non, tu te dois de l'exécuter ton cahier des charges, notre rôle à nous, c'est de lui donner du sens. J'ai une casquette de directrice générale et je suis aussi dans un rapport employeur/ employé avec mes salariés, c'est là toute la problématique de nos organisations mais qu'elles soient grosses ou petites, y a le droit du travail, y a un cadre de missions et où est le militantisme là- dedans ? Ce qui est dur, c'est de garder cet esprit de culture d'entreprise quand tu as un turn-over de personnel important (30% de turnover/ mois, secteur loisirs). Justement c'est par la culture d'entreprise que tu gardes ce sens. On fait beaucoup de choses en commun, on essaye de partager au maximum ensemble (Cf. Question ci-dessous), parce qu'autrement tu peux te dire « je travaille dans une entreprise lambda ». Nous, on ne veut pas singer l'entreprise, l'éducation populaire c'est ça aussi, des projets qui vont plaire, qui vont faire sens, créer un sens collectif...
 7. C'est un concept qui me parle, je crois effectivement qu'une personne morale c'est un peu comme une personne dans la vraie vie, elle a une personnalité, un style, c'est bien pour cela qu'il y a un pouvoir des marques. Une marque, ça n'est jamais que la traduction d'une culture, pour qu'elle dure, il faut qu'elle soit homogène entre ce qu'elle raconte et comment les gens la vivent comme expérience. C'est compliqué à faire émerger, ça bouge très lentement et en même temps c'est indispensable si on veut bien fonctionner, notamment dans les périodes de transformation. Je crois beaucoup en la cohérence entre la culture, les acteurs et les systèmes, c'est-à-dire l'organisation qu'on met en place. Si on ne veille pas à cette cohérence, ça finit toujours mal.
 8. La culture d'entreprise et la question du positionnement stratégique, c'est pour moi une figure imposée, elle me va bien car elle questionne : comment fait-on aujourd'hui pour que l'image du crédit coopératif et ses actions continuent et perdurent ? Avec évidemment l'évolution du monde dans lequel on vit et aussi avec la permanence des valeurs ? (...) Aujourd'hui on ne passe pas assez de temps pour nos collaborateurs nouveaux entrants à faire le parcours que moi (le DG) j'ai eu à faire, c'est un point faible parce que la culture ils mettent trop de temps à l'apprendre et pour certains, ils sont même frustrés parce qu'entre ce qu'ils pensaient et ce qu'ils voient, il y a trop d'écart. Ils sont dans un bureau ou dans un centre d'affaires, dans une agence bancaire et avec un périmètre restreint sur ce qui se passe au crédit coopératif et cela donc créé la frustration. C'est notre responsabilité de faire en sorte que les choses soient un peu différentes.

9. On ne se pose pas la question de la culture d'entreprise en ce terme mais je pense qu'on l'aborde souvent car dans la vie d'une organisation, il y a des socles qui sont super importants et qui, à certains moments, peuvent être remis en question ou débattus. A GP il y a 2 valeurs fondamentales, 2 éléments constitutifs qui sont l'indépendance, politique et financière et la non-violence. C'est un socle, mais régulièrement, c'est débattu, questionné sur les limites : c'est quoi les limites de la non-violence, vis-à-vis du contexte, également sur la dépendance politique ? Alors évidemment on fait des formations à la non-violence, à la communication non violente aussi, on fait vivre ces valeurs-là dans tous les parcours professionnels. On a aussi beaucoup de chartes, de cadres, on les débat beaucoup, car ces débats reviennent de façon cyclique dans l'organisation, on les remet à jour régulièrement, ce sont des documents « vivants », mais sans toucher aux fondamentaux.
10. Je m'aperçois, par l'expérience, que c'est quand même l'ancienneté des salariés dans leur ensemble qui fait la différence et qui incarne en fait cette culture, ce fil rouge historique, ses racines. Les dirigeants, certains ne font que passer ou même certains ne sont là que quelques années par rapport à des salariés qui ont 30 ans d'ancienneté (1/4 des salariés ont plus de 15 ans d'ancienneté à la LPO), qui ont vécu toute l'histoire de l'association et je pense qu'eux ont au moins autant à dire sur la culture de l'association que la direction.

Comment cultivez-vous le militantisme dans votre organisation ? Par quelles pratiques ? Outils ?

1. Ce qui a été intéressant c'est tout le travail qu'on a fait pendant un an en associant les salariés à la rédaction de la raison d'être. C'est que là on a vraiment mis tout un dispositif en place qui a permis d'associer les parties prenantes et ou les salariés et les militants, on a eu l'occasion d'échanger sur les valeurs qui leur étaient communes pour pouvoir définir cette raison d'être.
2. On a beaucoup d'espaces de participation des salariés et c'est quelque chose qui me paraît important dans le mode d'organisation que l'on veut peut privilégier. Donc ça va se passer autant à l'interne de l'équipe salariée, ou aussi du côté collaboration avec l'association : équipe/ administrateurs ou salariés/ bénévoles...
3. La MAIF devient entreprise à mission, c'est important dans notre histoire, ça implique un changement juridique, Le fait de les (nos missions) inscrire dans nos statuts, ça nous donne la qualité de société à mission, ce n'est pas un statut, c'est une qualité. Quand on a un service RSE, bien sûr ça permet de montrer qu'on met en œuvre des actions responsables, mais ça ne dit rien sur la façon dont on fait notre métier. Là en étant entreprise à mission, ça vient impacter- ça vient irriguer les décisions de l'entreprise, donc la façon dont on fait nos métiers et donc c'est beaucoup plus systémique et impliquant, engageant.
4. On a un programme de jeunes ambassadeurs ONE qui nous tient très fort à cœur, ils doivent être à peu près 80 et on les associe autant que possible à l'organisation de choses en commun, on leur laisse la latitude d'être force de propositions, au-delà des salariés et des non-salariés, c'est une communauté tous ces gens-là ensemble.

5. Je le disais : il y a une distinction entre le militant dans le cadre de la gouvernance et les salariés qui peuvent militer sur une cause... d'ailleurs aujourd'hui plutôt à titre individuel et en dehors de l'entreprise. On a créé VYV solidarité, une association au sein du groupe, avec un Tiers- lieu (ouverture proche, 13-ème monde) dans les locaux, ouvert aux associations et habitants du 13 -ème arrondissement, pour faire vivre ce militantisme à l'intérieur de l'entreprise, faciliter l'engagement collectif des militants et des collaborateurs ensemble, autour de 2 thèmes : la lutte contre l'isolement social et le don de soi. La volonté n'est pas de créer notre propre truc mais d'engager un dialogue et une collaboration fructueuse et des actions concrètes avec les associations du quartier.
6. Tous les mois, on fait des petits déjeuners d'intégration, aussi, on discute beaucoup, on se déplace beaucoup dans les quartiers, auprès des équipes d'animation pour faire remonter les problématiques de terrain. On essaie de faire beaucoup d'événementiels ou des choses ensemble, je veux dire que ça peut aller du simple repas pour partager des moments pour sentir qu'on fait partie de la même organisation, comme d'avoir des projets forts et transversaux comme les escalas méditerranéennes. J'essaie un maximum de les sortir, de les faire participer, dès qu'on peut, parce qu'autrement tu as une fracture entre les salariés au siège qui sont derrière leurs bureaux et les gens qui sont sur le terrain et ils ne comprennent plus le sens de ce que l'on fait et ne se comprennent pas ensemble. Il y a aussi beaucoup de communication interne, et des cycles de formations (NB c'est un axe de la fédération), thématiques, des piques de rappel pour toute l'équipe, des formations politiques aussi pour les cadres (sur la laïcité, sur les droits...), des débats sur l'actualité.
7. Ce qu'on recherche (dans nos recrutements) et notamment chez les cadres et évidemment encore plus chez les dirigeants, ce sont des qualités humaines. Donc pour nous, il y a un socle non négociable. Nous sommes très attachés à une forme de solidarité entre les dirigeants et les salariés donc, par exemple, chez nous de l'intéressement est totalement égalitaire. Ce qui me motive le plus dans le management c'est l'humain, le potentiel des gens nous anime beaucoup, que les gens s'éclatent dans leur boulot, ça ne marche pas à tous les coups, mais c'est un levier super puissant. Depuis 6 ans maintenant, nous avons pas mal d'interactions directes avec les salariés et en arrivant j'ai fait des émissions de radio et de télé avec l'ensemble des salariés, sans filtre, des questions ouvertes. Sur le plan de la solidarité, on a par exemple des dons de RTT entre salariés qui marchent bien, on a des bonifications d'engagement dans des associations, on double l'engagement personnel du salarié, s'il donne un jour, on double.
8. Commencer à bien les former, à leur expliquer le métier de banquier, qui est très concurrentiel et de plus en plus normé, contraint, et peu valorisé. Puis l'étape supérieure c'est de leur montrer qu'ils ont la capacité de faire différemment, et notre pouvoir c'est le crédit. Il faut qu'on arrive à leur faire comprendre la transformation que cela peut créer. On va distribuer (cette année) 2,5 milliards de crédits, c'est quand même pas mal d'argent d'accord, donc si on l'utilise pour faire des projets qui sont dans nos valeurs, on transforme un peu la société, il faut leur expliquer qu'ils ont le pouvoir de transformer la société, si on le fait bien. Il y a de beaux exemples, j'ai vu, juste parce que des collaborateurs ont cru à un projet, que ce projet a existé et 15 ans plus tard j'ai ces clients qui me disent : *« personne ne voulait nous faire confiance »* et ce sont des trucs formidables... ces

exemples donnent du sens. Certains projets qu'on finance, une banque classique va dire non sur des critères classiques, il faut savoir sortir du cadre.

9. On est aussi un employeur très à l'écoute du développement des compétences des salariés, de répondre dans la mesure du possible aux besoins des salariés, il y a énormément de travail qui a été fait depuis que je suis arrivée, pour développer le bien-être au travail, être à l'écoute, avoir de bonnes conditions de travail... On a développé aussi notre « marque employeur », si les compétences sont un prérequis, la diversité des profils et des expériences est intéressante. J'aime bien recruter des personnes extérieures au milieu associatif ou militant, et même du secteur privé. Il y a des métiers très techniques, certains postulent et connaissent un peu l'organisation... Mais la motivation pour la cause est très importante, c'est même très fort dans notre processus de recrutement, car sinon il y a un décalage par rapport à notre culture organisationnelle.
10. Là on travaille sur le plan stratégique de l'association pour les 5 prochaines années, on a 4 axes principaux dont un qui s'intitule « la LPO militante », ça traduit une réalité de l'association qui dit aussi ce que je disais auparavant, ce n'est peut-être pas si clair pour tous. Ce n'est pas un terme tabou, on en est fiers, mais il faut le réaffirmer pour que tout le monde à la LPO en soit bien convaincu.

Quelle est la place du dirigeant, selon vous, dans la transmission de la culture organisationnelle/ d'entreprise ou du projet politique/ social de l'organisation ?

1. Je pense que le dirigeant c'est-à-dire le DG ou la direction, c'est l'incarnation, c'est sûr. Soit le dirigeant l'incarne, soit ce ne sont que des paroles ! // faut que lui-même dans son comportement, dans sa communication et dans ses relations avec la communauté salariée de l'organisation, incarne les valeurs dont on parle. Pour moi ça c'est la première chose et puis après je pense que l'engagement sociétal, la RSE doit recouvrir toute l'activité de la maison, l'engagement fait vivre les grandes orientations en matière d'engagement social. Or trop souvent la RSE est perçue comme ce qu'on fait de bien en plus du métier, la cerise sur le gâteau,
2. Moi j'envisage ma place d'abord comme celle de l'animatrice d'un collectif. Il y a eu parfois ce n'est pas une critique mais parce que je pense que ça a traversé le monde associatif, le dirigeant qui est la personne charismatique qui transmet qui embarque qui et cetera dirigeant, et puis on change de dirigeant et on recommence ... Mon curseur, c'est ma boussole, c'est de me dire ce qui n'est pas coconstruit et partagé par l'ensemble n'est pas pérenne et donc j'accorde beaucoup d'importance à travailler d'abord avec mon équipe de direction, avec les managers et avec l'association, à construire des choses collectives.
3. Le DG est très engagé, il est complètement aligné avec l'histoire de la MAIF et ce qui est porté par la partie politique de la gouvernance, par le Conseil d'administration. Si ça marche aussi bien à la MAIF, c'est bien parce qu'il y a cette communauté de vision entre le politique et les dirigeants et les dirigeants opérationnels. Parce que, aussi je pense, qu'ils ont compris tout l'intérêt que cette organisation démocratique et cette histoire et les valeurs portées par MAIF depuis tout le temps, combien ça vient servir l'entreprise.

4. Je me pense plutôt comme un chaînon dans cette démarche de faire aboutir les choses et donc c'est un rôle qui amène évidemment à embarquer derrière toi toutes les équipes, et au sommet de faire aboutir. Mon rôle est de donner le maximum de chances possibles à nos recommandations d'arriver sur le bon bureau, d'être comprises et d'être adoptées par les gens qui ensuite ont la main finale pour prendre les décisions. C'est ce rouage-là qui consiste du coup à penser une stratégie, comment présenter les choses pour qu'à la fin une mesure qu'on préconise aient le maximum de chances d'être adoptée.
5. Je pense, de manière générale, que l'exemplarité d'un dirigeant peut avoir un impact fort parce qu'il est visible, parce qu'il porte les valeurs, à partir du moment où c'est sincère et véritable, c'est à dire que je ne me positionnerai pas en tant que personne sur une cause qui ne me correspond pas. Je suis au moins autant une personne que la dirigeante de l'entreprise, donc il y a vraiment cet alignement à trouver entre une conviction personnelle et l'entreprise.
6. Je suis l'interface entre le Conseil d'administration, mon bureau et les salariés. Donc à moi de mettre en œuvre toute l'organisation, toutes les actions, toutes les activités qui vont permettre justement aux salariés de comprendre où ils sont. Ces moments de rencontre, ces moments un peu innovants d'accueil du salarié, de recrutement. Agir autrement, différemment pour faire comprendre le sens ; veiller à ne pas déraiper. Veiller à ce que dans chaque projet qu'on développe, dans chaque action, qu'on développe et du sens, qu'il y ait un rapport avec notre projet fédéral, avec notre projet politique.
7. Je pense que la personnalité du dirigeant ou des dirigeants (dans notre contexte c'est un binôme) joue énormément sur la culture/ la transmission par le côté managérial. C'est une logique de cercles concentriques (nous avons au moins 6 cercles), de cohérence, on n'a aucune chance de transmettre si on a des ruptures de chaînes, si le comité de direction n'est pas convaincu et homogène. Tout seul, on n'est rien, on est très dépendants de toutes ces communautés humaines qui relaient sur le terrain. Même si je ne crois pas du tout à la notion de normalité, on n'est pas 1 parmi des autres, on exerce des responsabilités différentes, on a des impacts différents. Notre place est tout de même déterminante, il y a beaucoup de sujets sur lesquels, on décide, on colore au quotidien par la somme des décisions qu'on prend, même si on essaye d'être en subsidiarité, d'intervenir que sur des sujets essentiels, de laisser des marges de manœuvre. Avec les mêmes feuilles route de route, les mêmes avantages compétitifs, 2 entreprises similaires n'auront pas la même trajectoire en fonction du dirigeant. Le dirigeant a un poids énorme.
8. *(Le directeur répond à cette question car le DG a dû quitter l'entretien)* Le DG a pris le temps de comprendre ce qu'était le Crédit coopératif, il est arrivé avec beaucoup de modestie, parce que c'est une maison compliquée, les clients et les activités sont très différentes. C'est seulement quand il a compris comment cela fonctionnait qu'il a initié un certain nombre de chantiers de transformation. Ce temps de compréhension, d'observation avant d'engager des actions est essentiel. Il (Le DG) a fait même quelque chose de rarissime : il y avait un projet d'entreprise porté par son prédécesseur, c'était un projet 2025, il est arrivé en 2019, en général le nouveau directeur qui arrive, il efface tout. Il a fait le choix de dire le projet perdure. Le dirigeant est essentiel pour perpétuer mais aussi réinterroger le projet, c'est ce qu'il a fait sur certains sujets... On a revu nos manières de penser, de faire dans le sens de plus de qualité, de plus d'exigence, dans le contexte

actuel, sans toucher aux valeurs, il y a un socle, quelque peu immuable. Le DG s'appuie aussi beaucoup sur le collectif et sur les équipes. A côté de l'exécutif, dans notre fonctionnement, il y a aussi une gouvernance très forte et donc des gardes fous ou des forces de rappel.

9. L'équipe de direction de façon générale est très ouverte, dans le sens où ce sont les équipes qui portent les idées, on construit avec les directeurs opérationnels, avec leur équipe de managers, pour développer des idées, développer les stratégies qui sont validées par le CODIR. On a un directeur général qui est très à l'écoute des différentes directions opérationnelles, très peu intrusif dans les décisions, donc qui a vraiment un respect énorme des périmètres de chaque direction tout en sachant aussi impulser certains changements. On a un fonctionnement relativement horizontal ou libre car il y a une autonomie des équipes projets, tout en gardant quand même une structure forcément hiérarchique dans le sens où on ne souhaite pas aller sur une organisation de type entreprise libérée. Au niveau de la gouvernance aussi, il y a une délégation très forte à la direction générale. Notre Président a théorisé sur ce concept d'ailleurs... ce qu'on appelle le « Board libérateur » : l'actuel président GP France est très en retrait par rapport à la direction générale, il n'a pas un rôle représentatif ou médiatique. Il y a une délégation très forte à la direction générale et le conseil d'administration est vraiment un organe d'appui, ça donne une flexibilité pour les équipes salariées et un confort de travail qui est énorme.
10. Je me sens beaucoup moins légitime que beaucoup de salariés qui sont là depuis très longtemps. Cela ne signifie pas qu'ils sont plus légitimes mais ils sont témoins de l'histoire de la structure. En échangeant avec eux, j'ai l'impression de mieux comprendre l'esprit de l'association, donc c'est aussi au dirigeant d'être à l'écoute, de s'imprégner pour importer quelque chose, incarner quelque chose et le transmettre. Le dirigeant fait le trait d'union entre l'Histoire et la suite.

Quels conseils, recommandations pourriez- vous faire à d'autres dirigeant.e.s d'organisations militantes pour conserver et entretenir cette richesse politique et humaine ?

1. Face à des enjeux presque qui nous dépassent, des enjeux cruciaux pour l'humanité, les organisations doivent prendre en compte le fait que seul on ne trouvera pas nécessairement les solutions. Ce n'est pas parce qu'il y a un certain nombre, je pense, de structures salariées qui se disent en gros « qu'est-ce qu'on perd comme temps avec ces militants ! », je pense qu'il faut se dire que « y a la réciprocité à pouvoir s'écouter les uns les autres et puis se nourrir réciproquement » et que pour faire avancer un certain projet social, plus globalement, pour faire avancer, pour contribuer au progrès social c'est en y allant ensemble qu'on va qu'on va être plus forts.
2. S'inscrire dans les collectifs : d'abord parce que ça constitue une force réelle pour donner de l'amplification aux combats, on ne pourra pas changer les choses tout seuls. Parce que ce sont des lieux d'altérité, de regards croisés et qu'on en tire une vraie plus-value même si parfois ça frotte un peu...

3. Pour moi il n'y a qu'un seul conseil, c'est la sincérité. Si le chef d'entreprise ou la gouvernance décident d'être engagés, si elle le fait avec sincérité, elle trouvera les moyens, la méthode et les bonnes actions. Si on commence à calculer le pourquoi on veut être entreprise engagée, il y a un biais.
4. Le conseil serait de toujours prévoir dans les réunions d'équipe un moment qui est fait juste pour discuter de l'actualité... C'est très précieux, de débattre, de voir différents points muets se confronter, je pense qu'à l'échelle d'une organisation et une organisation qui se veut intervenir quand même sur la mixité sociale, sur l'intérêt général, on ne devrait jamais supprimer ce genre de conversation un peu à bâtons rompus dont certains pourraient se dire en fait que cela relève du café du commerce ou que ça nous éloigne de l'efficacité d'un ordre du jour, mais en fait c'est ça qui permet d'installer une culture forte.
5. C'est de favoriser l'engagement des salariés : à chaque fois qu'un collaborateur s'engage, il trouve plus de sens à son travail, il a plus d'énergie et donc il fait mieux son travail. Ce qui est bon pour le collaborateur, c'est positif, c'est bon pour l'entreprise, et la bonne pratique c'est de favoriser l'engagement, notamment l'engagement collectif, ouvert sur l'extérieur et qui s'appuie sur la multitude incroyable de partenaires de l'ESS et finalement les entreprises servent à ça aussi !
6. C'est rester toujours en dynamique, c'est cultiver ce militantisme, c'est compliqué, c'est quasiment du quotidien, c'est motiver les équipes, faire en sorte que les gens soient contents dans l'action et dans le plaisir aussi de partager cette action. C'est aussi, par expérience, quand on rentre une activité ou quand on amène une nouvelle action, de bien réfléchir à ce qu'elle nous apporte et qu'est-ce que ça va enrichir ? Réfléchir à qui on est, ce que l'on sait faire. Même si c'est quelque chose qui va nous faire briller parce que voilà c'est une action phare et machin... et au final on va y laisser des plumes si ça ne nous ressemble pas. Toujours cultiver aussi l'esprit d'équipe. Chaque fois qu'on a mis des gens sur des projets communs, sur des événementiels communs, chaque fois voilà ça a porté, on a gagné un an d'engagement pour certaines personnes parce qu'elles ont trouvé du sens dans ce qu'elles ont vécu, elles ont ressenti des choses. Même si ce sont des toutes petites actions, ce ne sont pas des actions qui font des millions qui portent et qui sont le plus porteur de sens.
7. Pour décider c'est de ne pas oublier de convoquer le projet, c'est à dire, finalement il n'y a pas de décision anodine, quelle qu'elle soit. On est toujours en train de conforter, soit au contraire de modifier, de façon plus ou moins consciente, le projet de départ. Ça doit être permanent et toujours conscient, pour ne pas se retrouver comme certaines organisations qui sont sclérosées ou dont le discours n'a plus rien à voir avec les actes. C'est une discipline. « Tu me proposes telle chose, mais es-tu sûr que c'est cohérent avec la raison d'être ? », d'aider les salariés à avoir un auto-questionnement leur permet du coup de s'approprier le projet.
8. (Le DG) : Le temps de l'observation est indispensable et mettre en place des parcours d'intégration et d'acculturation : c'est vraiment permettre aux salariés d'accéder à la compréhension des choses parce qu'ils ont l'intelligence pour faire, mais pas toujours l'expérience. On a beaucoup de jeunes dont c'est la première expérience professionnelle, il faut déjà qu'ils apprennent le métier et puis comprendre que dans une banque on peut le faire différemment, et puis peu à peu de devenir des acteurs.

- (Le directeur commercial) La formalisation des choses : il y a le Manifeste pour une autre banque, repris d'un texte fondateur de 1893. Les valeurs, on peut en parler mais si on ne les a pas formalisées, les salariés ne peuvent pas se les approprier. Il faut les formaliser, les valoriser et les porter, le management est donc essentiel. A la fois dans ce qui est écrit mais dans la manière de le faire vivre et là, chacun dans son rôle doit être exemplaire.
9. Ce qu'on fait beaucoup et on pourrait faire plus : c'est entretenir la culture du débat, de l'échange, de façon décloisonnée entre les équipes, on a beaucoup grossi mais on essaye quand même de préserver des moments où on est tous ensemble. Tous les 2 ans, on réunit toutes les équipes salariées, les équipes militantes et la gouvernance dans un lieu pendant 2 jours, ce qu'on appelle le Summer camp et on va débattre de stratégie, de science sociale... C'est hyper important pour avoir une connexion forte entre les équipes salariées, les équipes militantes, les bénévoles et pour casser les silos. Il ne faut pas hésiter à mettre en débat les textes, les cadres, ça ne veut pas dire qu'on co-décide, mais au moins, on fait participer tout le monde à la réflexion stratégique.
 10. On nous répond souvent qu'il faut les impliquer les salariés ! C'est compliqué, sur les moments politiques en particulier, car nous sommes 300 salariés. L'idée forte est d'avoir des temps collectifs, la période COVID a eu du coup un avantage, c'est tout le développement des outils collaboratifs, d'autant que nous avons une trentaine de sites un peu partout et ça nous permet de rassembler les salariés, tous les 15 jours, autour de sessions de partage d'informations, de présentations d'activités et d'actions de la LPO. Ça apporte une contribution au sentiment d'appartenance à la même structure, comprendre mieux ce que font les collègues et souvent on met en avant des actions un peu punchy, enfin qui renvoie une forme d'engagement militant pour essayer de préserver ou développer cet esprit de collectif.

Annexe III : GRILLE D'ENTRETIEN

Cultiver le militantisme (dans une équipe) d'une organisation de l'ESS : interroger le sens, le pourquoi et le comment (dirigeant. e)

Introduction sur Master GESS, qui je suis et ma problématique de mémoire : je pars aussi de mon expérience de Déléguée générale adjointe à Solidarité Laïque qui est une association se définissant comme "militante" ; je m'interroge sur comment développer, entretenir cette culture militante dans mon équipe (hors bénévoles- sujet éculé) ? Comment concilier le « je » militant et le « nous » professionnel pour en faire un levier au service du projet social ?

Ce que je cherche par cet entretien à questionner (pour moi) mais plus largement, en termes de gestion. Est-il possible (compatible) de gérer-diriger et en même temps militer ? Le concept de culture d'entreprise est-il applicable au militantisme ?

A obtenir : des outils, des approches expérimentées et positives pour entretenir le militantisme ou le sens dans son équipe salariée. (Culture organisationnelle). Interroger aussi le rôle pivot du dirigeant.

→ **Poser les principes de déontologie de l'entretien** : usage des infos, enregistrement, confidentialité/anonymat

→ **Partie à personnaliser : Pourquoi j'ai choisi de m'entretenir avec cette structure : choisie** car en apparence engagée ou explicitement formulée : à reprendre ici (un slogan, un vecteur de culture, des éléments de langage...). Mon ressenti ou ma lecture est-elle réelle par rapport au positionnement de l'organisation ?

Guide d'entretien

Qui êtes-vous ? Fonction ?

(Précisez si délégation ou mandat politique de la gouvernance. Si oui, est-il formalisé ?)

Militantisme et engagement

1. **Pour vous**, qu'est-ce qu'un militant ?
2. Est-ce un mot qui vous parle ?
3. Est-ce que vous-même, vous vous définiriez comme Militant ?
4. Pourquoi ?
 - *Connaissez-vous dans votre organisation, quelqu'un que vous qualifieriez de « très militant » ? pouvez-vous me dire en quoi vous pensez qu'il est très militant ?*

- *A l'inverse, connaissez-vous quelqu'un qui ne l'est pas du tout au sein de votre organisation ? pouvez-vous me dire pourquoi vous le qualifiez de « peu ou pas du tout militant » ?*
5. **Votre entreprise- organisation** se définit -elle comme militante ?
 6. Pourquoi ou sur quelle base se qualifie-t-elle ainsi ?
 - *Se qualifie-t-elle ainsi en interne ou vis-à-vis de l'extérieur ?*
 7. En quoi le militantisme est-il une plus-value selon vous ?
 - *À quel niveau ? (Performatif, autre : sens, valeurs...)*
 8. En quoi pensez-vous que le militantisme dans votre/une organisation a du sens dans le monde d'aujourd'hui (au regard du contexte mondial et sociétal) ?
 - *Cela a-t-il toujours du sens, ou cela a-t-il encore plus de sens ?*
 9. Est-ce que votre organisation est engagée dans des collectifs, réseaux à dimension politique (plaidoyer, représentation etc.) ?
 - *Est-ce qu'il y a d'autres éléments de l'environnement institutionnel qui contribuent à ce positionnement militant ?*

Contexte, histoire et Missions

10. Quand et pour quoi votre organisation (entreprise, association) a-t-elle été créée ?
11. A -t- elle un projet « politique » ? Quel est-il ?
12. Quelle est la mission sociale de l'organisation ?
13. A-t-elle évolué dans le temps et pourquoi ?
14. Est-ce que ces changements ou des changements récents ont aiguisé le sens politique et/ ou militant de l'organisation ? (Si oui lesquels ?)

Culture organisationnelle ou « culture d'entreprise »

15. Connaissez-vous le concept de culture organisationnelle ou « culture d'entreprise » ?
16. Avez-vous des outils, des vecteurs de culture formalisés ? Cf. les « empreintes » de culture développées par Thévenet (1993) Schéma ci-dessous
17. **Si non**, en quoi pourriez- vous dire que votre organisation diffère des autres ?
18. Comment travaillez- vous cette singularité ?

(Idem, poser la question, mais ne pas insister : nous allons revenir sur certains aspects clés de la culture organisationnelle dans la suite de l'entretien)

Eléments caractéristiques - éléments organisationnels internes (stratégies de l'organisation, instruments ou des procédures) qui contribuent à cet engagement

19. **Comment cultivez-vous le militantisme dans votre organisation ? Par quelles pratiques ? Outils ?**
20. **Au niveau du recrutement** : attachez-vous une importance particulière à des profils militants ou avec des expériences personnelles, professionnelles fortes ?
21. Y -a-t-il des profils atypiques ou à contrat spécifique (code de la mutualité, détachement, décharge pour parti politique, engagement syndical etc.) ?
22. Qu'apportent-ils ?
23. Faites- vous une distinction entre militants et salariés ? ou entre bénévoles et salariés ? Pourquoi ? (*Selon organisations*)
24. Quels outils pour l'empowerment politique des salariés ? Quels outils pour la cohésion d'équipe ?
25. Proposez- vous des parcours d'engagement solidaires à votre équipe ? Comment se présentent -ils ?
26. Quelle est la place du dirigeant, selon vous, dans la transmission de la culture organisationnelle/ d'entreprise ou du projet politique/ social de l'organisation ?
27. De quelle manière vous y prenez-vous ? (Actions, outils)

Image – notoriété

28. Avez-vous mis en place une communication spécifique pour valoriser votre militantisme comme « marque employeur » ?
29. Quels outils utilisez-vous pour développer l'image militante de votre organisation ?
 - *en terme de communication interne*
 - *en terme de communication externe*

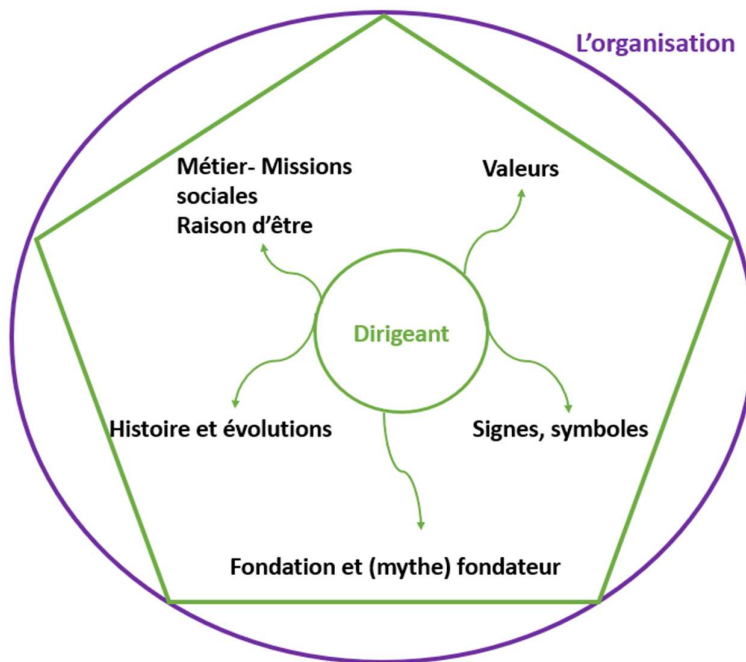
En conclusion

Au regard de tous les éléments parcourus pour forger une culture organisationnelle...

- **Avez-vous d'autres remarques, des éléments à ajouter ?**
- Quels conseils, recommandations pourriez- vous faire à d'autres dirigeant.e.s d'organisations militantes pour conserver et entretenir cette richesse politique et humaine ? éventuellement, identifiez- vous une bonne pratique que vous voudriez partager ?

MERCI et suites données à cet entretien.

Annexe IV : Grille d'observation de la culture organisationnelle



Grille d'observation de la culture d'entreprise

Adaptation des « empreintes de culture » développées par Thévenet (1993)







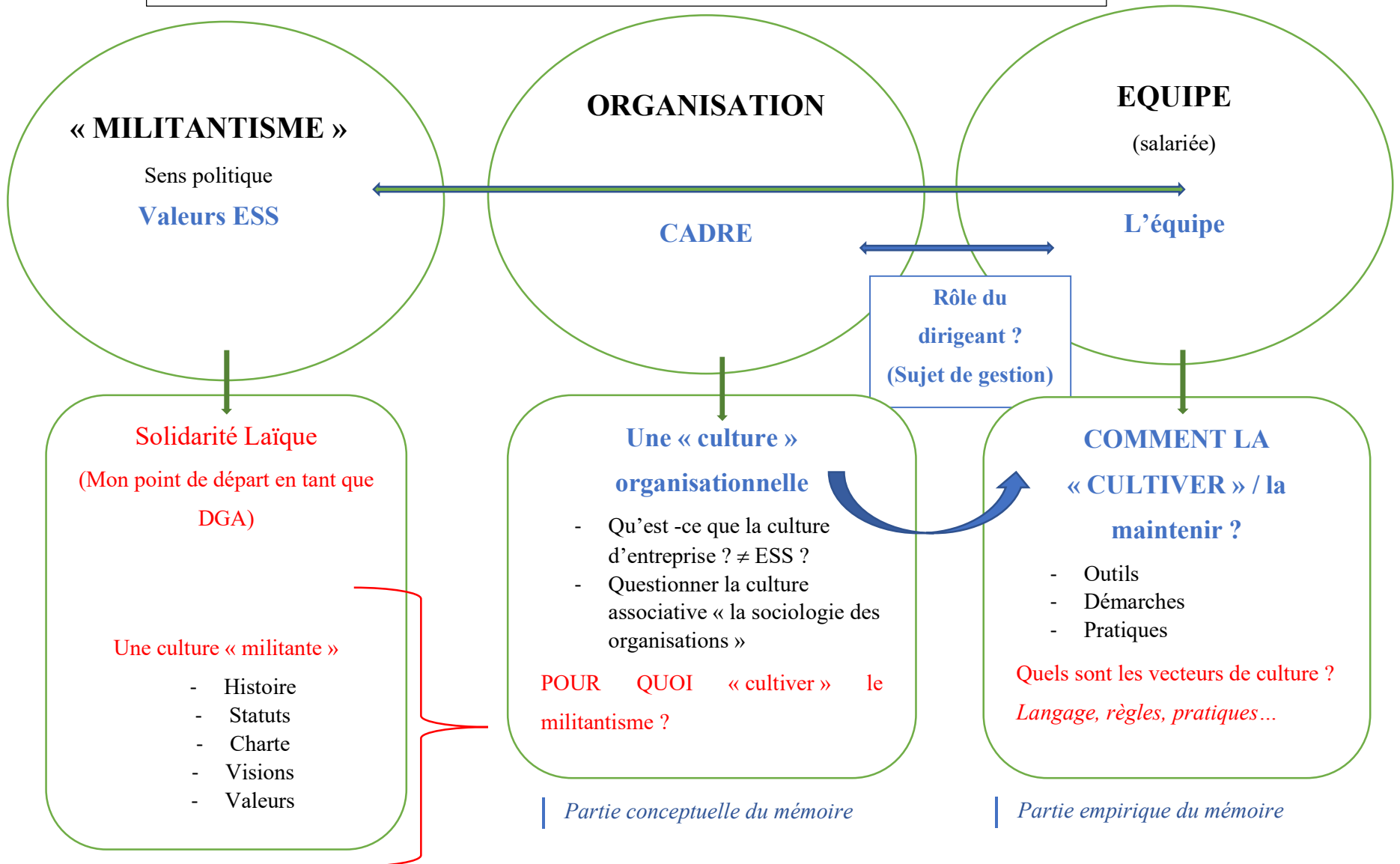
Fondation et mythes 	Histoire et évolutions 	Valeurs 
Métier : activités, savoir-faire mais également raison d'être 	(Place ? du) dirigeant et leader 	Signes et symboles 

Figure D. « les empreintes » de la culture d'entreprise, selon Thévenet (1993)

Problématique : ASSEOIR/ ENTRETENIR/ FAIRE DURER UNE CULTURE ?



Cultiver le militantisme dans une organisation de l'ESS : Pourquoi et comment ?

Carole COUPEZ, 2022

Mots clés : militantisme, projet social, association, culture, culture d'entreprise

Résumé :

Questionner le militantisme aujourd'hui dans une équipe salariée est une question d'actualité. Comment en tant que salarié et citoyen, mais surtout dirigeant d'organisation -de surcroît dans l'ESS- concilier travail, entrepreneuriat et réponses aux défis globaux et sociétaux ? Ce sujet de recherche a un intérêt fort dans la mesure où il met en tension des enjeux politiques, le sens, les valeurs au travail et des enjeux de gestion et de management. Le militantisme qui a fait naître certaines organisations (associations, mutuelles, coopératives) est-il toujours opérant ? Est-il possible de l'entretenir comme une « culture » ? La culture d'entreprise peut être une source d'étude et même un levier stratégique pour y parvenir.

A travers des entretiens qualitatifs avec dix responsables d'organisations engagées ou avec un projet social revendiqué, nous verrons quelles sont leurs caractéristiques communes, pourquoi et comment maintenir le militantisme dans une équipe, et entendrons leurs recommandations.

Improving activism in a Social and Solidarity Economy (SSE) organization: Why and how?

Keywords: activism, social project, association, culture, corporate culture

Abstract:

Questioning activism today in an employee team is a topical issue. How to reconcile work, entrepreneurship, and responses to global and societal challenges as an employee and citizen, and especially as a leader of an organization from the SSE sector? This research topic is of great interest insofar as it brings into tension political issues, meaning and values at work and management issues. Is the activism that gave rise to certain organizations (associations, insurance companies, cooperatives) still operating? Is it possible to maintain it as a "culture"? Corporate culture can be a source of study and even a strategic lever to achieve this.

Through qualitative interviews with ten leaders of committed organizations or organizations with a claimed social project, we will see what their common characteristics are, why and how to maintain or improve activism in a team and hear their recommendations.