Mémoire de Master 2 Management des Organisations de l'Économie Sociale et Solidaire

IAE Lille

Année universitaire 2025-2026

Se mettre en récit pour gérer et militer

Étude de la gestion du sens dans les organisations de l'économie sociale et solidaire

Aurèle Albert

Tuteur universitaire : Jonathan Sambugaro
Tuteure professionnelle : Sarah Pischiutta

Soutenance le 2 septembre 2026, à Lille, sous la direction de Jonathan Sambugaro

Remerciements

La réalisation de ce mémoire doit beaucoup aux échanges, aux expériences et aux personnes rencontrées au cours de ces deux années. Je souhaite donc remercier celles et ceux qui ont accompagné ce travail, mais aussi plus largement mon parcours au cours de cette période.

Je tiens tout d'abord à remercier Jonathan Sambugaro, qui a encadré ce mémoire, pour son accompagnement, son soutien et la confiance accordée à ce sujet dès ses premières formulations. Les discussions de cadrage, les conseils et les échanges autour de la construction du problème de recherche ont largement contribué à faire évoluer ce travail et à lui donner sa forme actuelle.

Je souhaite également remercier Julien Kleszczowski, directeur du master, ainsi que l'ensemble de l'équipe pédagogique du Master Management des Organisations de l'ESS. Les enseignements, les références proposées et les discussions menées au cours de ces deux années ont nourri une grande partie des réflexions développées dans ce mémoire, mais également, plus largement, ma manière d'appréhender les organisations de l'économie sociale et solidaire.

Mes remerciements vont ensuite à Nicolas Lescieux et Sarah Pischiutta, qui m'ont accompagné professionnellement au sein de la MRES. Je les remercie particulièrement pour la confiance et l'autonomie qui m'ont été accordées, ainsi que pour la possibilité d'explorer librement ce sujet de recherche tout en étant pleinement impliqué dans la vie de l'organisation. Les nombreuses discussions que nous avons pu avoir, parfois directement autour du mémoire et souvent à partir des situations rencontrées au quotidien, ont joué un rôle important dans la construction de ce travail.

Je remercie par ailleurs Grégory Terrier, mon tuteur lors de ma première année d'alternance, pour son accompagnement de qualité dans mon immersion à la MRES. Je souhaite remercier l'ensemble de l'équipe de la MRES. J'ai eu la chance de pouvoir travailler et mener cette recherche dans un environnement particulièrement riche en échanges, en réflexions et en expériences collectives. Le soutien de mes collègues, leur disponibilité et les nombreux moments de discussion, formels comme informels, ont constitué une part importante de cette expérience.

Je remercie également Éléonore Drouet d'avoir accepté de répondre à mes questions et de partager son expérience des démarches de mise en récit. La discussion menée à cette

occasion a joué un rôle clé dans ma réflexion, sans cet échange, ce mémoire aurait sans doute été sensiblement différent.

Mes remerciements vont enfin, pour ce qui concerne directement le terrain de cette recherche, à l'ensemble du réseau de la MRES et tout particulièrement aux membres de son conseil d'administration. La confiance accordée à mon travail, la possibilité d'accéder aux différents espaces de discussion et de décision, ainsi que celle d'observer et de participer aux transformations traversées par l'organisation ont rendu cette recherche possible. Je mesure la richesse et la singularité de la position que j'ai occupé durant ces deux années.

Je tiens ensuite à remercier ma famille, mes parents, mon frère et mes deux sœurs, pour leur soutien constant tout au long de cette période. Merci pour les relectures, les discussions, les questions, et pour avoir supporté les nombreux « tunnels » sur ce mémoire.

Une pensée particulière va à Clémence Durant, Jeanne Bouyssou et Laslo Couton Wyporek, pour les (très) longues discussions et les réflexions qui ont accompagné l'écriture de ce mémoire.

Je remercie également Alan Le Calloch, Timo Binet Moussy, Alice, Paul Rivière et Ewen Le Calloch pour leur relecture et surtout leur présence et tous les moments qui m'ont permis, aussi, de penser à autre chose.

Enfin, je remercie l'ensemble des bénévoles du Festimel et du Varma Festival pour leur soutien sans faille au cours des dernières semaines d'écriture. Leur présence, leur énergie et les moments partagés ont constitué un soutien particulièrement précieux dans la dernière ligne droite de ce travail.

Introduction..... 4
Partie 1 : Littérature existante.....9
I. Les récits comme infrastructures du monde social et de l'action collective.....9
I. 1. Les récits comme formes de configuration du monde social..... 9
I. 2. De la mise en récit à l'action collective.....14
I. 3. La production des récits au niveau méso.....24
II. De l'institution sociale de l'économie à l'hégémonie d'un récit économique.....30
II. 1. L'économie comme construction sociale plutôt que réalité autonome..... 30
II. 2. De la représentation économique à l'hégémonie néolibérale..... 35
II. 3. L'ESS comme espace historique de contestation et de recomposition du récit économique.....39
III. De la pluralité organisationnelle aux conditions d'une mise en récit collective..... 45
III.1. Les organisations de l'ESS à l'épreuve de plusieurs logiques d'action.....45
III.2. Composer avec des interprétations et des critères de légitimité différents..... 49
III.3. La mise en récit comme dispositif de travail sur la trajectoire collective..... 53
III.4. Les conditions organisationnelles d'une mise en récit collective et stratégique.....59
Conclusion de la Partie I — Vers le problème de recherche.....63
Partie 2 : étude de terrain..... 67
I. Présentation du terrain et méthode d'enquête.....67
I.1. La MRES : une organisation observée dans une période de transformation.....67
I. 2. Posture et choix d'enquête.....69
I. 3. Méthode d'enquête.....73
II. Résultats empiriques.....87
II. 2. La mise en récit : d'une préoccupation diffuse à un objet explicite du projet..... 90
II. 3. Du projet stratégique à une nouvelle organisation du travail..... 94
II. 4. Participer à la transformation : des espaces participatifs aux expériences contrastées de la participation.....98
II. 5. Des validations institutionnelles sans disparition des écarts de compréhension... 101
Partie 3 : Analyse du terrain au regard de la littérature existante.....106
I/ Construire du commun sans supprimer la pluralité : la mise en récit comme travail d'ajustement..... 106
I.1. La pluralité des significations comme point de départ de la démarche.....106
I.2. Le commun n'est pas seulement découvert : il est construit par sélection et rapprochement..... 108
I.3. Formaliser les conditions de l'ajustement plutôt que présupposer la participation.. 109
I.4. Produire de l'action commune ne signifie pas nécessairement stabiliser toutes les interprétations..... 111
II. De l'intention stratégique aux effets réels : les conditions d'effectivité de la mise en récit.....113
II.1. Une même mise en récit peut recouvrir des finalités différentes.....113
II.2. Nommer une démarche ne produit pas ses effets : le dispositif compte davantage que l'étiquette..... 114
II.3. De l'action identifiée à la fonction transversale : le risque de dilution..... 116
II.4. Les fonctions délibérative et stratégique de la mise en récit peuvent entrer en tension..... 117
III/ La mise en récit sous contrainte : ce que le cas d'une organisation de l'ESS permet

d'ajouter..... 119
III.1. Une tête de réseau multiplie les problèmes de représentation..... 119
III.2. L'urgence financière accélère la décision précisément lorsque le besoin d'ajustement augmente.....121
III.3. Les contraintes institutionnelles peuvent également agir sur ce qu'il devient possible de valoriser.....122
III.4. Synthèse : un modèle organisationnel de l'effectivité de la mise en récit..... 124
IV. Propositions pour l'action collective..... 125
IV.1. Vers une définition organisationnelle de la mise en récit..... 125
IV.2. Définir le mandat de la mise en récit avant d'en organiser la production.....127
IV.3. Formaliser les conditions de participation plutôt que simplement ouvrir un espace participatif.....128
IV.4. Distinguer les moments d'exploration, de configuration, de validation et de diffusion. 129
IV.5. Assurer un portage identifié et suffisamment légitime de la démarche.....130
IV.6. Protéger les capacités de réflexivité dans les périodes d'urgence..... 132
IV.7. Dans les têtes de réseau, construire un mandat de représentation autant qu'un récit commun.....134
Conclusion.....135
Bibliographie..... 140

Introduction

Ce mémoire s'inscrit dans le cadre du master Management des Organisations de l'Économie Sociale et Solidaire (MANOESS) de l'IAE de Lille. Cette formation en sciences de gestion consacrée au management des organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) a été réalisé en alternance au sein de la Maison Régionale de l'Environnement et des Solidarités (MRES), une association d'envergure régionale, basée à Lille-Fives, qui rassemble et accompagne un réseau d'associations engagées dans les champs de l'environnement et des solidarités. Cette position professionnelle m'a permis d'observer de manière prolongée le fonctionnement d'une organisation de l'ESS, ses relations avec les associations qui composent son réseau, mais également certaines des transformations et tensions qui traversent aujourd'hui ces organisations. Le sujet de ce mémoire procède d'un cheminement qui s'est construit progressivement à partir de situations rencontrées au cours de cette expérience marquée par une problématique de transformation de l'organisation.

La notion de « mise en récit » a été rencontrée pour la première fois en juin 2025, à l'occasion d'une journée réunissant les Relais ADEME des Hauts-de-France à Lille. Ces structures participent à la diffusion et à la structuration de l'action de l'ADEME sur les territoires, notamment en repérant et en accompagnant des acteurs et des projets engagés dans les transitions environnementales et sociales. Lors d'une table ronde organisée au cours de cette journée, la mise en récit était notamment présentée comme une démarche structurée pouvant accompagner un travail de prospective et contribuer à créer des conditions favorables aux transitions. Cette manière d'envisager le récit m'a immédiatement intéressé : il ne s'agissait plus seulement de raconter ou de communiquer sur des actions déjà réalisées, mais potentiellement de mettre en relation des expériences, de construire des représentations et d'aider des acteurs à se projeter collectivement.

Cet intérêt prenait également sens dans un contexte qui pouvait apparaître paradoxal. Les alertes relatives au changement climatique, à l'effondrement de la biodiversité, aux inégalités sociales ou encore aux crises démocratiques occupent une place croissante dans le débat public. Philippe Eynaud rappelle ainsi, en préfaçant l'ouvrage *Saisir le management des organisations de l'économie sociale et solidaire, Perspectives théoriques*, paru aux Éditions EMS en 2026, que ces différentes crises ne peuvent être considérées séparément et qu'elles interrogent plus largement la stabilité des modèles économiques et politiques contemporains. Dans le même temps, les acteurs engagés dans les transitions environnementales et sociales peuvent être confrontés à une réduction ou à une plus grande incertitude des moyens publics qui leur sont consacrés (Delfini et Talpin, 2025). Les

choix budgétaires récents ont notamment concerné certains dispositifs directement destinés à soutenir la transition écologique, comme le Fonds vert. Cette situation produit un décalage particulièrement visible entre l'importance reconnue des transformations à conduire et les moyens effectivement disponibles pour les mettre en œuvre.

Ce paradoxe concerne particulièrement les associations. Celles-ci peuvent être amenées à intervenir dans des domaines où les besoins sociaux ou environnementaux augmentent alors même que leur modèle économique demeure fragile et fortement dépendant de financements externes. La formule souvent employée de « faire plus avec moins » traduit assez directement cette situation : les attentes en matière d'action, de coopération, d'évaluation ou de valorisation peuvent continuer à croître tandis que les ressources humaines, financières et temporelles restent contraintes. À ces tensions économiques s'ajoutent également des tensions plus directement politiques et institutionnelles. Antonio Delfini et Julien Talpin montrent ainsi, à partir de leur travail sur les libertés associatives, le développement de formes de contrôle, de pression ou de restriction susceptibles d'affecter l'autonomie et les capacités d'action d'une partie du monde associatif (Delfini et Talpin, 2025).

C'est dans ce contexte que la question du récit prend une dimension particulière. Les associations sont régulièrement conduites à expliquer ce qu'elles font, à rendre leurs actions lisibles, à démontrer leur utilité ou leurs effets, à mobiliser autour de leurs projets et à convaincre des partenaires ou des financeurs. Elles peuvent cependant entretenir une certaine distance avec des instruments issus du marketing ou de la communication des organisations lucratives, en particulier lorsque le storytelling est perçu comme une manière de mettre en scène une organisation ou de produire un discours destiné avant tout à convaincre. Le besoin de raconter l'action ne disparaît pas pour autant. Il peut même devenir plus important lorsque les finalités poursuivies, les transformations recherchées ou les réalités rencontrées sont difficiles à rendre visibles à travers les seuls indicateurs traditionnellement mobilisés.

La mise en récit semble précisément se situer dans cet espace. Son intérêt tient au fait qu'elle peut dépasser la seule production d'un discours de communication pour interroger la manière dont une organisation revient sur ses expériences, les relie entre elles, produit des représentations de son action ou construit avec d'autres une manière de comprendre une situation et ses évolutions possibles. Elle reste cependant une démarche récente, particulièrement développée dans les milieux professionnels des transitions environnementales et territoriales, et dont les contours demeurent encore relativement instables. Selon les acteurs et les situations, elle peut désigner un travail de prospective,

une démarche de mobilisation, une méthode de valorisation, un processus de construction collective du sens ou encore un outil de communication.

Les organisations associatives commencent elles-mêmes à s'emparer de cette notion, sans nécessairement disposer de méthodes stabilisées pour la mettre en œuvre. Cela est notamment le cas de la MRES, au sein de laquelle la mise en récit a progressivement trouvé une place dans les réflexions relatives au projet de l'organisation. Le terrain dans lequel ce mémoire a été réalisé est ainsi à la fois un espace depuis lequel le sujet a émergé et une organisation directement confrontée aux questions qu'il soulève. Cette proximité présente un intérêt particulier : elle permet d'observer non seulement les discours produits à propos de la mise en récit, mais aussi les difficultés concrètes liées à sa définition, à son organisation, aux personnes qui doivent y participer, au temps qui peut lui être consacré ou encore aux différentes finalités qui peuvent lui être attribuées.

Le choix de ce sujet s'est également précisé au fil de la découverte de travaux qui permettaient d'en élargir progressivement la portée. La lecture de Karl Polanyi a constitué à cet égard une étape importante. En montrant que l'identification de l'économie à la seule économie de marché résulte elle-même d'une construction historique et institutionnelle, Polanyi permet de questionner des représentations qui peuvent finir par apparaître comme naturelles alors qu'elles sont socialement produites. Eynaud reprend cette perspective pour rappeler que l'économie sociale et solidaire peut précisément contribuer à rendre visibles d'autres formes économiques, mais que cette ambition suppose également de penser des pratiques et des outils de gestion compatibles avec leurs finalités propres (Eynaud, 2026). La question du récit rejoignait alors une interrogation plus large : la transformation des pratiques ne peut être complètement séparée des représentations par lesquelles une société, un territoire ou une organisation rend certaines manières d'agir pensables, légitimes ou souhaitables.

Ce rapprochement a progressivement conduit à envisager la mise en récit non comme un simple outil supplémentaire à disposition des organisations, mais comme un objet permettant d'interroger conjointement les représentations, l'action collective et les conditions concrètes dans lesquelles celles-ci se construisent. Cette orientation explique le caractère largement exploratoire de ce mémoire. La mise en récit ne constitue pas aujourd'hui un objet académique stabilisé autour d'une définition ou d'un corpus théorique unique. Le terme circule entre différents espaces professionnels et scientifiques, tandis que les phénomènes auxquels il renvoie ont été étudiés sous des angles différents. Il ne s'agira donc pas de partir d'une définition définitivement arrêtée de la mise en récit, mais de chercher progressivement

à en préciser les différentes dimensions avant d'en étudier les manifestations et les conditions organisationnelles.

Cette démarche conduit à adopter une approche que l'on peut, dans une certaine mesure, qualifier de polanyienne. Il ne s'agit pas d'appliquer l'œuvre de Polanyi comme un cadre théorique unique, mais de reprendre une manière de construire l'analyse qui refuse d'isoler artificiellement les phénomènes économiques, sociaux, institutionnels et politiques. Polanyi lui-même construit son analyse en faisant dialoguer histoire, anthropologie, sociologie et économie. Une approche comparable semble pertinente pour un objet tel que la mise en récit, qui se situe précisément à l'intersection de plusieurs niveaux d'analyse et de plusieurs disciplines.

Si ce mémoire reste principalement inscrit en sciences de gestion et dans l'étude des organisations, plusieurs détours seront ainsi nécessaires. La philosophie herméneutique permettra d'abord de revenir sur la capacité du récit à organiser l'expérience et la temporalité. La sociologie apportera des éléments pour comprendre la construction collective des significations, des identités et des justifications. Les sciences de gestion et la sociologie des organisations permettront ensuite de replacer ces phénomènes dans des organisations concrètes, leurs dispositifs de coordination, leurs rapports de pouvoir et leur gestion du sens. Différents travaux économiques et socio-économiques seront également mobilisés à plusieurs échelles : pour interroger les représentations générales de l'économie, pour comprendre la pluralité des formes institutionnelles dans lesquelles elle s'organise, mais aussi plus directement pour caractériser les tensions et contraintes auxquelles sont confrontées les organisations de l'ESS. Enfin, les travaux issus de la géographie critique et ceux consacrés aux transitions environnementales et territoriales apporteront deux éclairages distincts : les premiers sur les rapports entre espace, représentations et transformations socio-économiques, les seconds sur les usages contemporains du récit comme instrument de projection et de transformation.

Ce choix donne nécessairement à certaines étapes du mémoire un caractère conceptuel. Des notions comme le récit, le sens, les représentations, les institutions ou les mécanismes de coordination devront être précisées avant de pouvoir être mobilisées dans l'analyse. Cette pluralité théorique impose également une certaine vigilance : chaque cadre sera présenté dans son champ disciplinaire et utilisé pour les dimensions qu'il permet effectivement d'éclairer, sans chercher à les rendre artificiellement équivalents. L'objectif n'est donc pas de proposer une théorie générale du récit, mais de construire progressivement un ensemble d'outils permettant d'étudier une pratique organisationnelle encore peu stabilisée. Ces développements seront, autant que possible, accompagnés

d’exemples afin de conserver comme objet l’étude concrète des démarches de mise en récit dans les organisations de l’ESS.

Le mémoire est organisé en trois parties correspondant à cette progression. La première partie propose une exploration de la littérature existante, permettant de construire progressivement l’objet étudié. Elle revient d’abord sur ce que le récit permet de comprendre de l’organisation de l’expérience et de la production de sens, avant d’examiner ses dimensions collectives et organisationnelles. Elle s’intéresse ensuite aux conditions particulières dans lesquelles ces processus prennent place au sein des organisations de l’ESS et aux tensions qui peuvent les traverser. Cette progression conduira à préciser le problème de recherche et à formuler, à l’issue de cette première partie, la question qui guidera l’étude empirique.

La deuxième partie sera consacrée à cette étude empirique. Elle présentera le terrain de recherche, la position occupée au sein de celui-ci ainsi que la méthode employée, principalement fondée sur une observation participante prolongée et sur l’étude de différents matériaux produits par l’organisation. Elle cherchera ensuite à restituer les principaux constats issus du terrain en distinguant, autant que possible, leur présentation de leur discussion théorique. Il s’agira ainsi de rendre compte des pratiques observées, des différents moments de construction collective et des tensions qui apparaissent au cours de ces processus avant d’en proposer une interprétation plus générale.

Enfin, la troisième partie croisera les résultats de cette enquête avec les apports de la littérature mobilisée dans la première partie (placer ces résultats dans le cadre mobilisé). Elle cherchera à comprendre ce que le terrain étudié permet d’apporter à l’analyse des démarches de mise en récit dans les organisations de l’ESS, notamment lorsqu’elles sont confrontées à une pluralité d’acteurs, de représentations et de contraintes. Ce rapprochement permettra finalement de dégager les principaux enseignements du mémoire sur les conditions organisationnelles dans lesquelles une mise en récit collective peut être construite et mobilisée.

Partie 1 : Littérature existante

I. Les récits comme infrastructures du monde social et de l'action collective

I. 1. Les récits comme formes de configuration du monde social

I. 1. 1. L'expérience humaine, une expérience temporelle et interprétée

Pour penser la place des récits dans l'action collective, il est nécessaire de partir d'une conception du récit qui ne le réduise pas d'emblée à un instrument de communication. Avant d'être racontée à autrui, une expérience est d'abord vécue dans le temps et interprétée par celui ou celle qui la vit. Les événements auxquels les individus sont confrontés se succèdent, se répondent, produisent des effets les uns sur les autres et sont rétrospectivement associés à d'autres événements. Pourtant, cette succession ne constitue pas, à elle seule, une histoire intelligible. Un événement n'a en effet pas nécessairement de signification isolément : il prend sens en fonction de la manière dont il est relié à ce qui le précède, à ce qui le suit et à la compréhension que les acteurs en construisent. C'est précisément cette relation entre expérience, temporalité et mise en sens que permet d'éclairer l'approche herméneutique de Paul Ricœur.

Dans *Temps et récit I* (1983), ouvrage relevant de la philosophie herméneutique, Ricœur part de la difficulté posée par l'expérience humaine du temps. Le temps vécu ne se présente pas comme une succession parfaitement ordonnée d'instants comparables à ceux d'une mesure chronologique. L'expérience humaine du temps est marquée par l'attente, le souvenir, l'anticipation, les ruptures et les événements qui viennent modifier la compréhension de ce qui a déjà eu lieu. Ricœur s'intéresse ainsi à la manière dont le récit permet de donner une forme intelligible à cette expérience temporelle. Il ne s'agit pas simplement de reproduire dans le récit l'ordre chronologique des événements, mais de les configurer de manière à faire apparaître entre eux des relations de sens. Le récit constitue alors une médiation entre le temps vécu et sa compréhension : il transforme une multiplicité d'événements en une totalité organisée, dans laquelle le lecteur ou l'acteur peut saisir des relations entre les différentes composantes de l'expérience (Ricœur, 1983).

Cette conception conduit à accorder une place particulière à la notion d'« expérience ». Il ne s'agit pas ici de proposer une définition psychologique générale de l'expérience, mais de désigner ce qui est vécu par un sujet dans le temps et qui devient progressivement intelligible à travers un travail d'interprétation. De la même manière, le temps auquel se réfère Ricœur ne peut être réduit au temps chronologique mesurable. Il correspond aussi au temps tel qu'il est vécu et compris par les individus. Le récit intervient précisément dans l'écart entre ces deux dimensions : il permet de configurer une temporalité vécue, faite d'événements dispersés et parfois contradictoires, en une forme susceptible d'être comprise. Le récit peut ainsi être défini, dans un premier temps et dans le sens précis que lui donne Ricœur, comme une forme de configuration narrative de l'expérience temporelle (Ricœur, 1983).

Cette approche est particulièrement importante, car elle conduit à déplacer le regard porté sur la mise en récit. Si le récit est seulement envisagé comme un moyen de communication, son étude commence lorsque l'acteur décide de transmettre une histoire à d'autres. Avec Ricœur, le problème se situe en amont : la narration participe déjà à la manière dont une expérience peut être comprise et organisée. Autrement dit, le récit n'est pas seulement ce qui permet de raconter une expérience qui aurait préalablement été constituée et comprise ; il constitue également une manière de configurer cette expérience afin de lui donner une intelligibilité. Partir du récit revient ici à considérer que les individus ne font pas seulement l'expérience d'événements qui leur arrivent : ils cherchent aussi à comprendre comment ces événements s'inscrivent dans une histoire, et c'est notamment par la configuration narrative qu'une telle compréhension devient possible (Ricœur, 1983).

Cette première proposition ne signifie toutefois pas que toute expérience serait nécessairement transformée en récit explicite, ni que toute compréhension de l'expérience serait exclusivement narrative. Elle permet plus modestement de poser un point de départ théorique : la temporalité vécue ne fournit pas spontanément une histoire déjà constituée. Entre les événements et leur intelligibilité intervient un travail de configuration. C'est ce travail que Ricœur permet de penser, et qui justifie de considérer le récit non pas d'abord comme un outil de communication, mais comme une modalité de mise en forme de l'expérience humaine.

I. 1. 2. La mise en intrigue : organiser la pluralité des événements en une histoire intelligible

Chez Ricœur, cette configuration de l'expérience repose plus précisément sur le processus de mise en intrigue (*emplotment*). Un récit ne consiste pas à juxtaposer des événements, mais à établir entre eux des relations qui permettent de les comprendre comme les éléments d'une même histoire. La mise en intrigue transforme ainsi une multiplicité d'événements en une totalité organisée, en faisant apparaître des relations entre un commencement, un développement, des ruptures et des conséquences. Elle ne se contente donc pas de suivre l'ordre chronologique des faits : elle les sélectionne, les relie et les hiérarchise afin de produire une configuration intelligible de l'action (Ricœur, 1983).

Cette opération repose sur ce que Ricœur désigne comme une « concordance discordante » : l'intrigue produit une certaine cohérence tout en intégrant les discontinuités, les événements inattendus ou les contradictions qui caractérisent l'expérience. La cohérence du récit ne vient donc pas de la disparition des ruptures, mais de leur inscription dans une configuration d'ensemble. Un même événement peut ainsi prendre une signification différente selon la place qu'il occupe dans l'histoire qui est construite autour de lui.

La mise en intrigue possède ainsi une portée interprétative : elle ne modifie pas nécessairement les événements eux-mêmes, mais elle peut modifier la manière dont ceux-ci sont compris en les inscrivant dans une relation temporelle et causale particulière. Cette distinction sera importante pour la suite de notre réflexion : la mise en intrigue, au sens précis de Ricœur, permet de penser le mécanisme par lequel une pluralité d'événements devient une histoire intelligible, tandis que la notion de mise en récit, que nous construirons progressivement dans ce mémoire, désignera plus largement les pratiques sociales par lesquelles ces configurations peuvent être produites, partagées et mobilisées.

I. 1. 3. Du sujet à la société : les significations ne sont pas produites individuellement

Si le récit permet de configurer l'expérience et de lui donner une intelligibilité, cette configuration ne s'effectue jamais dans un univers de significations entièrement produit par l'individu. Les catégories à partir desquelles une expérience peut être comprise sont elles-mêmes socialement situées. Pour approfondir ce point, nous pouvons mobiliser les travaux de Cornelius Castoriadis, philosophe et théoricien de la société, notamment dans *L'Institution imaginaire de la société* (1975). Pour Castoriadis, une société ne repose pas

uniquement sur des individus, des règles formelles ou des structures matérielles. Elle est également instituée par un ensemble de significations imaginaires sociales, c'est-à-dire des significations à travers lesquelles une collectivité donne sens à ce qui l'entoure et à elle-même. Ces significations contribuent à déterminer ce qui apparaît comme réel, important, légitime, souhaitable ou, au contraire, comme impossible ou impensable. Elles ne constituent donc pas simplement des représentations individuelles du monde : elles sont partagées et instituées socialement, et orientent en retour les manières dont les individus et les groupes interprètent leur expérience (Castoriadis, 1975).

Le terme « imaginaire » doit ici être compris dans le sens spécifique que lui donne Castoriadis. Il ne renvoie ni à une opposition entre le réel et le fictif, ni à de simples représentations subjectives. L'imaginaire désigne la capacité d'une société à créer des significations à travers lesquelles elle se donne une représentation du monde et organise ses pratiques. Ces significations sont donc constitutives de la réalité sociale elle-même : elles ne se contentent pas de décrire un monde déjà existant, elles contribuent à définir ce qui fait sens dans ce monde.

L'apport de Castoriadis permet ainsi de compléter celui de Ricœur. Là où Ricœur permet de comprendre comment une expérience temporelle peut être configurée sous la forme d'une intrigue, Castoriadis invite à interroger l'univers social de significations dans lequel cette configuration prend place. La manière dont un événement peut être raconté, compris ou interprété dépend alors aussi des catégories et des significations disponibles dans une société donnée. Le récit n'est donc pas seulement une opération individuelle de mise en ordre du vécu : il s'inscrit dans un monde social déjà porteur de significations.

I. 1. 4. L'institution imaginaire de la société : un monde social à la fois institué et instituant

Si les significations qui donnent sens au monde social sont produites collectivement, elles ne doivent toutefois pas être considérées comme définitivement établies. C'est l'un des apports centraux de Castoriadis : la société est à la fois instituée et instituante. Elle est instituée dans la mesure où les individus naissent dans un monde social qui leur préexiste, composé de normes, de valeurs, de catégories et de représentations qui orientent leur manière de percevoir et d'interpréter le réel. Mais elle est également instituante parce que cet ordre social peut produire de nouvelles significations et transformer les formes dans lesquelles la société se comprend elle-même (Castoriadis, 1975).

Cette distinction permet ainsi d'éviter une conception trop déterministe des significations sociales. Les individus et les collectifs ne sont pas entièrement libres de produire n'importe quelle signification, puisqu'ils agissent à partir d'un monde déjà institué. Mais cet héritage ne constitue pas pour autant un cadre immuable. Les significations existantes peuvent être contestées, déplacées ou réinterprétées, tandis que de nouvelles significations peuvent progressivement s'instituer. Castoriadis situe ainsi la possibilité de la transformation sociale dans cette capacité instituante de la société : l'ordre social est toujours le produit d'une création historique qui peut, sous certaines conditions, être reprise et transformée par les acteurs (Castoriadis, 1975).

Cette perspective est particulièrement utile pour penser les processus de transformation au sein des organisations et des collectifs. Les acteurs ne construisent pas leurs projets dans un espace dépourvu de significations : ils héritent de catégories, de normes et de représentations qui définissent en partie ce qui apparaît comme souhaitable ou possible. Mais ils peuvent également contribuer à faire émerger d'autres manières de qualifier une situation, de définir un problème ou d'imaginer un avenir collectif. Les pratiques de mise en récit peuvent alors être envisagées, sans être encore qualifiées de stratégiques, comme l'une des formes possibles par lesquelles des acteurs donnent une expression à ces déplacements de significations.

En d'autres termes, le monde social n'est ni entièrement donné, ni continuellement recréé à partir de rien. C'est dans cette tension entre l'institué et l'instituant que peut être pensée la possibilité d'une transformation des manières collectives de comprendre et de représenter le monde.

Les apports de Ricœur et de Castoriadis permettent désormais de rapprocher deux dimensions de la mise en sens du monde social. Avec Ricœur, le récit apparaît comme une forme de configuration : il organise une expérience temporelle en reliant des événements et en leur donnant une intelligibilité d'ensemble. Chez Castoriadis, cette expérience ne peut toutefois être pensée indépendamment du monde social dans lequel elle prend place, puisque les significations à partir desquelles les individus interprètent le réel sont elles-mêmes socialement instituées. Le récit constitue ainsi une forme de configuration de l'expérience, mais cette configuration s'effectue toujours à partir de significations, de catégories et de représentations qui dépassent le seul individu (Ricœur, 1983 ; Castoriadis, 1975).

Cette articulation conduit à considérer les récits comme des formes possibles de médiation entre l'expérience des acteurs et les significations collectives dans lesquelles celle-ci

s'inscrit. Un événement peut être interprété et organisé dans une histoire particulière, mais cette histoire mobilise nécessairement des manières socialement disponibles de qualifier ce qui s'est produit, d'identifier ce qui compte et de définir ce qui pourrait advenir. Réciproquement, les récits par lesquels des expériences sont configurées peuvent contribuer à rendre visibles, à renforcer ou parfois à déplacer certaines significations. Il ne s'agit pas pour autant d'établir une relation mécanique entre récit et transformation sociale : la narration ne produit pas automatiquement de nouvelles significations. Elle constitue plutôt l'un des espaces dans lesquels des expériences peuvent être rendues intelligibles et mises en relation avec des représentations plus larges du monde social.

Les récits ne peuvent donc être réduits à des productions individuelles destinées à raconter une expérience passée. En configurant des expériences temporelles et en les inscrivant dans des univers de significations socialement institués, ils constituent également une manière de rendre le monde intelligible et de construire des représentations partageables de celui-ci (Ricœur, 1983 ; Castoriadis, 1975).

Il reste alors à comprendre comment ces configurations narratives dépassent l'expérience individuelle : comment elles circulent, sont appropriées, discutées ou disputées par des groupes, et peuvent ainsi participer à l'action collective.

I. 2. De la mise en récit à l'action collective

I. 2. 1. Récit, narration, narratif, discours, imaginaire : distinguer les notions

La littérature consacrée aux récits mobilise un vocabulaire relativement hétérogène, dans lequel les termes de récit, narration, narratif, discours ou encore imaginaire peuvent désigner des objets proches sans pour autant être interchangeables. Cette diversité tient notamment au caractère interdisciplinaire de la notion de récit, mobilisée aussi bien en philosophie et en littérature qu'en sociologie, en sciences politiques ou, plus récemment, dans les travaux consacrés aux transitions écologiques. Il est donc nécessaire de préciser les usages retenus dans ce mémoire afin de ne pas attribuer à un terme une définition qui serait propre à un autre cadre théorique. Une fois l'usage de ces termes défini, nous serons en mesure de proposer une définition de la mise en récit.

Nous avons précédemment retenu, à partir de Ricœur, le récit comme une forme de configuration narrative d'événements et d'expériences dans le temps (Ricœur, 1983). Le récit renvoie ainsi davantage au résultat de cette configuration qu'à l'acte qui la produit. La

narration permet, dans notre usage, d'insister au contraire sur l'acte ou le processus de raconter. Cette distinction reste toutefois opératoire pour notre recherche et non une opposition universellement établie dans la littérature : les deux termes sont employés de manière variable selon les disciplines et les auteurs. De la même manière, nous utiliserons avec prudence le terme narratif, qui peut désigner, selon les travaux, une forme de discours, un ensemble structuré de significations ou encore un cadre d'interprétation. Lorsque nous l'emploierons, il sera donc nécessaire de préciser le sens qui lui est donné dans la littérature mobilisée.

Cette prudence est également nécessaire pour le terme imaginaire, que les travaux de Castoriadis permettent de distinguer nettement du récit. L'imaginaire social ne désigne pas une histoire racontée ni un ensemble de représentations fictives, mais le processus par lequel une société institue les significations à travers lesquelles elle se comprend et organise son monde (Castoriadis, 1975). De même, la notion de discours renvoie à un champ plus large, qui peut désigner selon les approches des productions langagières mais également les pratiques sociales et les rapports de pouvoir dans lesquels celles-ci prennent place. Nous ne chercherons donc pas à construire ici une théorie générale du discours, qui introduirait un cadre théorique supplémentaire sans être nécessaire à notre démonstration.

Autre notion particulièrement intéressante dans ce mémoire de recherche, la prospective peut être définie comme une démarche réflexive, collective et orientée vers l'action, qui consiste moins à prévoir un futur déterminé qu'à explorer des futurs possibles et à construire collectivement des futurs souhaitables. Elle conduit ainsi à interroger les représentations présentes, à renouveler les cadres d'analyse d'une situation et à identifier les conditions permettant d'agir sur les transformations à venir. Christine Chognot dans son article d'ouvrage *La prospective pour concevoir et porter l'alternative* (2021) insiste particulièrement sur cette dimension collective et interactive : la prospective permet aux acteurs de confronter leurs représentations, de faire émerger des orientations partagées et de dépasser, au moins partiellement, les contraintes et déterminismes qui pèsent sur leur action.

Enfin, la notion de cadre interprétatif, notamment développée dans les travaux de Snow et Benford sur les *collective action frames*, doit elle aussi être distinguée de celle de récit. Un cadre permet notamment aux acteurs de définir une situation, d'identifier un problème et ses causes, puis d'orienter l'action vers certaines solutions (Snow & Benford, 1988 ; Benford & Snow, 2000). Il peut ainsi comporter une dimension narrative, notamment lorsqu'il relie une situation présente à une histoire ou à un avenir, mais il ne se confond pas avec le récit. En d'autres termes, nous retenons ici une distinction simple : le récit désigne une configuration narrative, la narration le processus de raconter, tandis que les notions d'imaginaire, de

discours ou de cadre interprétatif renvoient à des niveaux d'analyse différents qu'il convient de ne pas confondre avec les premiers.

I. 2. 2. Le récit comme ressource de construction de l'action collective

Si le récit constitue une forme de configuration de l'expérience, il peut également acquérir une dimension collective lorsque des expériences individuelles sont racontées, partagées et reconnues par d'autres. Les travaux de Francesca Polletta, sociologue américaine travaillant sur les mouvements sociaux et l'action collective, permettent précisément d'étudier ce passage du récit à la mobilisation. Dans *« It Was Like a Fever… » Narrative and Identity in Social Protest* (1998), puis dans *It Was Like a Fever: Storytelling in Protest and Politics* (2006), Polletta montre que les récits ne sont pas seulement des supports permettant de transmettre des idées ou des revendications : leur forme narrative participe elle-même à la construction des identités collectives et des possibilités d'action.

L'intérêt de son approche est notamment de ne pas réduire les récits aux seuls cadres interprétatifs mobilisés par les mouvements sociaux. Les acteurs ne construisent pas uniquement des diagnostics ou des arguments destinés à convaincre, ils racontent également des expériences, des trajectoires et des événements qui permettent aux individus de se reconnaître dans une histoire collective. Le récit peut ainsi produire une forme d'identification : une expérience particulière devient susceptible d'être reliée à celle d'autres personnes et de contribuer à la définition d'un « nous ». La narration permet alors de transmettre des expériences qui ne sont pas nécessairement réductibles à des arguments généraux, tout en donnant aux individus des ressources pour interpréter leur propre situation et celle du collectif auquel ils participent (Polletta, 1998, 2006).

Polletta insiste également sur le fait que l'efficacité politique des récits ne repose pas nécessairement sur leur capacité à produire un message parfaitement univoque. Leur caractère ouvert, parfois ambigu ou pluriel, peut au contraire permettre différentes formes d'appropriation par les membres d'un collectif. Cette propriété distingue notamment le récit d'une conception strictement instrumentale de la communication : un récit peut être mobilisateur précisément parce qu'il laisse aux acteurs une certaine latitude pour y projeter leurs propres expériences et interprétations (Polletta, 2006). Le récit peut ainsi contribuer à l'action collective sans que tous les membres d'un groupe partagent exactement la même lecture de l'histoire racontée.

Cette perspective conduit à considérer la mise en récit comme une ressource de construction du collectif, plutôt que comme un simple moyen de diffuser un message

préalablement défini. Elle permet notamment de penser ensemble trois dimensions qui seront centrales dans la suite : la mise en sens d'expériences, la construction d'identités collectives et la possibilité d'une action commune.

I. 2. 3. Récit et cadre interprétatif : raconter, c'est aussi définir ce qui compte

Les travaux de Snow et Benford sur les *collective action frames* permettent de prolonger cette réflexion en s'intéressant plus directement à la manière dont les acteurs définissent une situation et la rendent propice à l'action collective. Dans leur approche, les cadres interprétatifs ne constituent pas des récits à proprement parler, mais des schèmes de définition et d'interprétation de la réalité. Ils permettent notamment de construire un diagnostic, en identifiant un problème et ses causes, un pronostic, en proposant des orientations ou des solutions, ainsi qu'une dimension de motivation, qui contribue à justifier l'engagement dans l'action (Snow & Benford, 1988 ; Benford & Snow, 2000). Cette approche, issue de la sociologie des mouvements sociaux, complète ainsi l'analyse narrative sans s'y substituer.

Le rapprochement avec le récit apparaît notamment lorsque ces différentes opérations sont inscrites dans une temporalité via une approche historiographique. Dire « comment nous en sommes arrivés là » revient à construire une interprétation du présent à partir d'événements antérieurs ; dire « ce qu'il faudrait faire » suppose de projeter une trajectoire vers l'avenir. Le récit peut ainsi articuler des éléments que le cadre interprétatif permet d'identifier : un problème, des responsabilités, des possibilités d'action et une orientation souhaitable. Mais il apporte une dimension supplémentaire en les inscrivant dans une histoire, c'est-à-dire dans une relation entre un passé, un présent et un futur. Cette dimension temporelle est précisément ce qui permet de maintenir la distinction entre cadre interprétatif et mise en récit.

Cette articulation permet également de mieux comprendre la dimension potentiellement politique des récits. Raconter une situation ne consiste pas seulement à sélectionner des événements : c'est aussi contribuer à déterminer lesquels méritent d'être considérés comme significatifs, comment ils doivent être reliés et vers quelle issue ils peuvent conduire. Une même situation peut ainsi être racontée comme le résultat d'un échec, comme l'aboutissement d'une transformation progressive ou comme le point de départ d'une nouvelle trajectoire collective. La mise en récit participe alors à la définition de ce qui compte et de ce qui peut être envisagé comme possible, sans pour autant déterminer mécaniquement l'interprétation ou l'action des destinataires.

Ainsi, les travaux sur les cadres interprétatifs permettent de préciser une dimension importante de la mise en récit : elle ne consiste pas seulement à raconter ce qui s'est passé, mais peut également contribuer à définir la situation présente et à orienter la manière dont une action collective devient pensable. Le récit constitue donc une ressource interprétative parmi d'autres, dont les effets dépendent des acteurs, des contextes et des significations dans lesquels il circule.

I. 2. 4. Raconter le futur : prospective, récits et capacité à construire des possibles

La mise en récit ne concerne toutefois pas uniquement l'interprétation du passé ou du présent. En reliant les événements dans une temporalité, le récit peut également contribuer à représenter des futurs possibles. Cette dimension prospective permet de considérer la narration comme une pratique par laquelle des acteurs ne cherchent pas seulement à comprendre ce qui s'est produit, mais aussi à rendre certains futurs pensables et discutables. Le récit peut ainsi articuler une situation présente à une trajectoire : il permet de raconter d'où l'on vient, où l'on se situe et vers quoi l'on pourrait aller.

Les travaux de Christine Chognot, notamment dans *Le sens de l'action dans les associations* (2020), sont particulièrement utiles pour éclairer cette dimension dans le contexte associatif. Ses travaux, situés à l'intersection de la sociologie et de la réflexion sur l'action associative, montrent l'intérêt des démarches prospectives pour les associations confrontées à des environnements en transformation. La prospective n'y est pas envisagée comme une simple prévision de l'avenir, mais comme une démarche permettant aux acteurs de construire collectivement des représentations de futurs possibles et, à partir de celles-ci, de réfléchir aux orientations de leur action (Chognot, 2020). Elle permet ainsi de déplacer la relation au futur : celui-ci n'est plus seulement considéré comme un environnement auquel l'organisation devrait s'adapter, mais comme un horizon sur lequel elle peut chercher à agir.

Cette perspective est particulièrement intéressante parce qu'elle fait apparaître la dimension collective de la construction des futurs. Chognot, cette fois principalement dans son chapitre d'ouvrage de 2021, montre à ce titre l'importance de l'articulation entre différents niveaux de l'action associative, du vécu des personnes et des organisations jusqu'aux transformations plus larges de leur environnement. Sans assimiler prospective et mise en récit, on peut ainsi considérer ces démarches comme un exemple de pratique collective dans laquelle les acteurs doivent mettre en forme et discuter des futurs possibles (Chognot, 2021).

Cette approche rejoint également les travaux développés autour des transitions écologiques par des organismes tels que l'ADEME, le CEREMA, le CERDD ou l'Institut de recherche sur le développement durable et les relations internationales (IDDRI). Dans ces travaux, la transformation des pratiques ne repose pas uniquement sur la production de connaissances ou de diagnostics : elle implique également de rendre les changements compréhensibles, appropriables et, dans certains cas, désirables. Les démarches de prospective et de construction de récits de transition cherchent ainsi à travailler sur les représentations du futur et sur les trajectoires permettant de relier une situation présente à des transformations souhaitées. Ces travaux sont issus de champs différents - recherche sur les transitions, aménagement et politiques publiques, accompagnement des transformations territoriales ou expertise environnementale - mais convergent sur un point : la représentation des futurs constitue elle-même un enjeu de transformation.

Il convient toutefois de maintenir une distinction entre ces différentes notions. La prospective n'est pas une mise en récit, pas plus que la constitution d'un récit ne constitue nécessairement une démarche prospective. Ce rapprochement nous intéresse plutôt parce qu'il montre qu'une action collective peut nécessiter de construire des représentations partagées de ce qui pourrait advenir. le courant sur l'effondrement, présenté par Pablo Servigne et Raphaël Stevens dans leur livre *Comment tout peut s'effondrer. Petit manuel de collapsologie à l'usage des générations présentes*, publié aux Éditions du Seuil en 2015, représentant le parfait contre exemple : on peut lui reprocher de porter un récit alarmiste plutôt que présenter un futur désirable. En d'autres termes, raconter une trajectoire ne consiste pas seulement à donner du sens à ce qui a eu lieu : cela peut également contribuer à rendre certains futurs imaginables et à ouvrir un espace collectif de discussion sur ce qui pourrait être.

I. 2. 5. De la représentation à la mise en récit : définir notre objet

Les développements précédents permettent désormais de préciser l'objet de ce mémoire. Si le récit peut configurer une expérience, contribuer à la construction d'identités collectives, cadrer une situation ou encore ouvrir des représentations du futur, il importe de distinguer ces différents phénomènes de la mise en récit elle-même. Dans ce mémoire, parler de mise en récit désignera donc le travail par lequel un collectif cherche à organiser et à articuler ce qu'il est, ce qu'il a vécu, la manière dont il comprend une situation et éventuellement les futurs vers lesquels il souhaite s'orienter. Cette définition est une construction opératoire à partir des travaux mobilisés jusqu'ici. Elle sera susceptible d'évoluer et méritera d'être précisée dans la conclusion.

La mise en récit implique ainsi plusieurs dimensions. Elle suppose d'abord une réalité, une expérience ou une situation à laquelle les acteurs cherchent à donner une certaine intelligibilité. Elle implique ensuite une sélection : tous les événements, toutes les expériences ou toutes les dimensions d'une situation ne peuvent être intégrés de la même manière dans une même configuration narrative. Elle suppose enfin un agencement, puisque les éléments retenus sont reliés entre eux selon une certaine temporalité et une certaine interprétation. Ce processus est nécessairement situé : il dépend des acteurs qui racontent, des destinataires auxquels ils s'adressent, du contexte dans lequel le récit est produit et des significations sociales disponibles. La mise en récit ne désigne donc pas seulement le contenu d'une histoire, mais également le processus social par lequel cette histoire est construite et mise en circulation.

Cette définition permet notamment de ne pas réduire la mise en récit à la communication, ni de la confondre avec le *storytelling*. Ce dernier renvoie davantage à l'usage intentionnel d'un récit construit pour transmettre un message, convaincre ou susciter l'adhésion, tandis que la mise en récit peut désigner plus largement le processus par lequel des acteurs organisent et rendent partageable une expérience ou une représentation. Elle peut ainsi se produire dans une réunion, une délibération, un projet associatif ou des échanges informels, sans nécessairement donner lieu à un récit formalisé destiné à un public. Polletta montre notamment que les récits se construisent et prennent sens dans les interactions sociales, où les expériences sont racontées, reconnues et rattachées à des identités collectives (Polletta, 1998, 2006). De même, les démarches prospectives étudiées par Chognot montrent que la construction collective de représentations du futur peut constituer un travail organisationnel qui ne relève pas nécessairement d'un dispositif de communication formalisé (Chognot, 2021).

La notion de mise en récit permet ainsi de tenir ensemble plusieurs dimensions que nous avons jusqu'ici distinguées : la configuration narrative du récit, l'acte de raconter propre à la narration, les significations sociales dans lesquelles ces récits prennent place, ainsi que leur éventuelle circulation au sein d'un collectif. Elle désigne donc moins un objet stabilisé qu'un processus par lequel des acteurs donnent une forme narrative à une expérience, une situation ou un avenir possible. Ainsi, là où le récit désigne principalement une configuration, la mise en récit nous permet de nous intéresser à la manière dont cette configuration est produite, par qui, pour qui et dans quelles conditions.

I. 2. 6. Quand la mise en récit devient-elle stratégique ?

La mise en récit ne devient toutefois pas automatiquement une pratique stratégique même si elle contribue à donner du sens à une situation ou à construire une représentation collective. Pour pouvoir parler de mise en récit stratégique, il faut introduire une dimension supplémentaire : celle d'une mobilisation de cette ressource en relation avec une finalité d'action.

Cette distinction conduit à envisager différents degrés de formalisation. Une mise en récit peut d'abord être émergente, lorsque les acteurs construisent progressivement une compréhension commune d'une situation sans avoir explicitement cherché à produire un récit. Elle peut ensuite être consciente, lorsque des acteurs cherchent volontairement à formuler une histoire commune, par exemple pour donner de la cohérence à une expérience ou à un projet. Enfin, elle peut devenir stratégique lorsque ce travail de configuration narrative est explicitement relié à une finalité d'action : obtenir une reconnaissance, renforcer une identité collective, mobiliser des acteurs, légitimer une orientation ou encore construire une représentation partagée d'un avenir souhaitable. Ces catégories ne doivent toutefois pas être considérées comme des étapes nécessairement successives ; elles permettent plutôt de distinguer différents rapports possibles des acteurs à leur propre activité de mise en récit.

Cette approche est importante pour ne pas adopter une conception excessivement volontariste de la stratégie. Une organisation ne maîtrise jamais entièrement les significations qu'elle produit ni les effets des récits qu'elle fait circuler. Un récit destiné à mobiliser peut être interprété autrement que prévu, être contesté par certains acteurs ou encore produire des effets différents selon les contextes dans lesquels il est repris. Les travaux de Polletta soulignent notamment que l'ouverture interprétative des récits peut constituer une ressource pour l'action collective, mais qu'elle implique également que leur réception ne soit pas totalement contrôlable (Polletta, 2006). La mise en récit stratégique doit donc être comprise comme une tentative d'orientation de l'action, plutôt que comme un mécanisme permettant de déterminer à l'avance ses effets.

Une mise en récit n'est donc pas stratégique simplement parce qu'elle produit des effets : elle le devient lorsqu'elle est mobilisée, de manière plus ou moins organisée et consciente, en relation avec une intention d'orienter l'action collective. Cette distinction laisse toutefois ouverte une question essentielle pour la suite : dans les organisations, qui définit cette intention, à quel moment et au nom de quelles finalités ? C'est précisément ce qui rend nécessaire l'étude des conditions organisationnelles et institutionnelles dans lesquelles les récits sont produits et mobilisés.

I. 2. 7. Les récits de transformation sociale et environnementale : un objet contemporain de mise en récit

Ces différentes approches trouvent aujourd'hui un prolongement particulièrement visible dans les travaux consacrés aux transitions écologiques et sociales. Dans ce champ, la mise en récit apparaît progressivement comme un objet à part entière de réflexion et d'expérimentation. Cette évolution part d'un constat relativement simple : disposer de connaissances sur les transformations nécessaires ne suffit pas à produire ces transformations. Les transitions impliquent également de modifier des représentations, de construire des trajectoires compréhensibles et de rendre certains futurs suffisamment concrets pour pouvoir être discutés et investis collectivement. Les travaux de l'ADEME sur les « nouveaux récits » s'inscrivent notamment dans cette perspective, en explorant la manière dont des récits et des représentations de futurs différents peuvent contribuer à rendre la transition écologique plus concrète et désirable.

Cette dimension est également développée dans les travaux du CERDD et de la Fabrique des Transitions, qui constituent des ressources particulièrement pertinentes pour ce travail de recherche. Ces organismes ne relèvent pas à proprement parler de la recherche académique : le CERDD est un centre de ressources et d'expertise sur le développement durable, tandis que la Fabrique des Transitions anime une communauté d'acteurs et produit des ressources à partir d'expériences territoriales. Leur intérêt pour notre travail tient précisément à ce qu'ils ont développé une réflexion opérationnelle sur la mise en récits à partir de nombreuses expériences de transition. Le guide consacré aux projets de transition présente ainsi la mise en récit comme une démarche permettant de faire émerger un récit partagé à partir de l'histoire d'un projet, de sa trajectoire et des différentes expériences de ses parties prenantes. Il insiste notamment sur le fait qu'elle ne vise pas nécessairement à produire une vision unique et consensuelle, mais peut permettre de faire cohabiter plusieurs récits d'une même réalité.

La Fabrique des Transitions présente ainsi la mise en récit comme une composante de la conduite des transitions, susceptible de contribuer à la mise en trajectoire d'un projet, à l'implication des acteurs, à la coopération ou encore à l'évaluation du changement. Le référentiel plus récent consacré aux cinq dimensions de la mise en récits la présente explicitement comme un outil stratégique de conduite du changement, tout en mettant en garde contre sa réduction à une forme de propagande ou de *storytelling*. Cette conception rejoint d'ailleurs les préoccupations du Cerema, organisme public d'expertise et d'accompagnement des politiques territoriales, qui travaille sur la mise en récit dans le cadre

de stratégies de transition et de prospective. Dans ses travaux sur les récits territoriaux, le Cerema présente notamment le récit collectif comme une manière de relier le passé, le présent et l'avenir d'un territoire, afin de donner du sens aux choix et de faciliter la construction de nouvelles trajectoires.

Les travaux plus récents de l'IDDRI permettent de compléter cette approche en replaçant les récits dans une réflexion plus explicitement politique sur les transformations sociales et écologiques. Dans une note consacrée au rôle des récits dans la construction d'un nouveau contrat social, l'IDDRI souligne que les récits peuvent contribuer à rendre des voies de changement crédibles, à orienter la demande politique, à coordonner l'action collective et à façonner de nouvelles politiques publiques. Mais l'institut souligne également leurs limites : les récits ne peuvent à eux seuls produire une transition et doivent être articulés aux politiques publiques, aux contraintes matérielles et aux aspirations différenciées des groupes sociaux. Cette prudence est importante pour notre réflexion. Elle empêche de considérer le récit comme une cause autonome de la transformation et invite plutôt à l'envisager comme l'une des dimensions par lesquelles une transformation peut être rendue intelligible, discutée et politiquement appropriable.

Ces différents travaux convergent donc sans pour autant relever du même registre. L'ADEME travaille notamment sur les imaginaires et les représentations des futurs dans une perspective de transition écologique ; le CERDD et la Fabrique des Transitions développent une approche plus directement opérationnelle de la mise en récits dans les territoires ; le Cerema l'intègre à des démarches de stratégie territoriale et de prospective ; l'IDDRI l'aborde dans une perspective de transformation des modes de vie et de construction politique des transitions. Leur rapprochement permet de constater que la mise en récit est désormais pensée comme pouvant intervenir dans plusieurs dimensions de l'action : elle peut contribuer à interpréter une trajectoire, représenter un futur, mettre en relation des acteurs et donner une signification commune à une transformation.

Il faut néanmoins conserver une certaine distance critique vis-à-vis de cette littérature opérationnelle. Le fait que ces organismes présentent la mise en récit comme un « levier » de transition ne signifie pas qu'elle produise mécaniquement la mobilisation ou le changement. Les expériences étudiées montrent plutôt qu'elle constitue un dispositif parmi d'autres, dont les effets dépendent des acteurs qui la produisent, des conditions dans lesquelles elle est discutée et de la manière dont elle est reçue. Le Cerema souligne lui-même que la mise en récit n'a pas vocation à constituer directement un programme d'action, mais à faciliter les réflexions, les échanges et la construction de trajectoires territoriales. L'intérêt de ces travaux pour notre recherche réside donc moins dans l'idée

selon laquelle « il faudrait de nouveaux récits », que dans l'identification d'un travail collectif de mise en sens des transformations qui se développe aujourd'hui dans les territoires et les organisations.

Ainsi, la mise en récit n'est plus considérée seulement comme une manière de raconter une expérience ou de construire une identité collective, mais peut devenir une pratique par laquelle des acteurs cherchent à donner du sens à une trajectoire de transformation et à rendre partageables les futurs qu'ils souhaitent construire. C'est cette dimension, à la fois interprétative, collective et potentiellement stratégique, qui justifie d'en faire ici un objet de recherche en sciences de gestion.

La Fabrique des Transitions souligne ainsi l'importance de prendre en compte la pluralité des récits et des interprétations, plutôt que de chercher à construire un récit commun parfaitement homogène. La mise en récit apparaît alors comme un processus intrinsèquement traversé par des tensions, dès lors que les acteurs peuvent porter des interprétations différentes d'une même réalité et des visions divergentes de ce qu'il convient de raconter.

I. 3. La production des récits au niveau méso

I. 3. 1. Le sens n'est pas seulement produit par les individus : il est construit dans l'action située

Après avoir expliqué que les récits participent à la configuration de l'expérience et peuvent devenir une ressource pour l'action collective, il faut encore préciser dans quels espaces cette construction du sens se réalise concrètement. Il serait en effet réducteur de considérer que les individus disposent d'abord de représentations stabilisées du monde qu'ils apporteraient ensuite dans l'organisation. Les significations se construisent aussi dans les situations auxquelles les acteurs sont confrontés et dans les interactions par lesquelles ils cherchent à les comprendre. C'est précisément ce déplacement que permet l'approche de Karl E. Weick, chercheur en sciences des organisations, dans *Sensemaking in Organizations* (1995).

Weick utilise la notion de sensemaking pour désigner le processus continu par lequel les acteurs construisent une compréhension de situations souvent ambiguës ou équivoques. Le sens n'est donc pas simplement une représentation préexistante que les individus

appliqueraient à une situation ; il se construit progressivement à partir de ce que les acteurs vivent et font. Ce processus est notamment rétrospectif : les acteurs donnent sens à ce qui leur arrive en reconstruisant après coup des relations entre des événements, des actions et leurs conséquences. Mais cette interprétation n'est pas extérieure à l'action. En cherchant à comprendre une situation, les acteurs contribuent également à définir ce qu'elle est et ce qu'il devient possible d'y faire (Weick, 1995).

Cette conception permet ainsi de penser ensemble deux dimensions souvent séparées : l'action et la construction du sens. Une situation organisationnelle ne préexiste pas toujours sous la forme d'un problème clairement identifié auquel les acteurs devraient simplement apporter une réponse. Elle devient progressivement interprétable à travers les interactions, les événements et les actions qui s'y déroulent. Le sens est ainsi continuellement produit, révisé et stabilisé de manière provisoire. Cette approche est particulièrement utile pour notre réflexion car elle permet de considérer que la mise en sens d'une situation peut intervenir au cours même de l'action, et non seulement après celle-ci.

Il faut toutefois distinguer la notion de *sensemaking* de celle de mise en récit. Chez Weick, le *sensemaking* désigne un processus plus large par lequel les acteurs interprètent une situation, sélectionnent certains éléments de leur environnement, les relient entre eux et construisent des repères qui leur permettent d'agir. Il ne se réduit donc pas à la production de récits. Dans notre cadre théorique, la mise en récit peut en revanche être envisagée comme une modalité particulière de ce processus, par laquelle certains éléments de l'expérience ou de la situation sont configurés, stabilisés et rendus partageables. Elle ne constitue ainsi pas nécessairement un commentaire produit après l'action : elle peut participer au processus même par lequel les acteurs cherchent à comprendre leur situation, à définir ce qu'ils font et à orienter leur action.

En conclusion, le sens organisationnel n'est pas seulement quelque chose que les acteurs possèdent avant d'agir : il se construit aussi dans l'action et dans l'interprétation de ce qui se produit. La mise en récit peut alors constituer l'une des formes par lesquelles cette construction du sens se stabilise et circule entre les acteurs.

I. 3. 2. Le sens organisationnel se construit dans l'interaction

Si le sens se construit dans l'action, il ne se construit pas pour autant individuellement. Le *sensemaking* de Weick est également un processus social : les acteurs interprètent les situations à partir de leurs interactions avec d'autres acteurs, en confrontant des perceptions, des explications et des attentes différentes (Weick, 1995). Les significations

produites dans une organisation résultent ainsi en partie de discussions, de négociations et de formes de reconnaissance mutuelle par lesquelles certaines interprétations deviennent suffisamment compréhensibles pour permettre de poursuivre l'action.

Cette dimension interactionnelle permet de comprendre comment une expérience individuelle peut progressivement acquérir une portée collective. Des acteurs peuvent raconter un même événement, lui attribuer des significations différentes, puis parvenir à certaines formes de compréhension communes. Il serait toutefois excessif d'assimiler cette compréhension à un consensus. Une organisation peut fonctionner malgré des interprétations divergentes, des ambiguïtés ou des désaccords persistants. Ce qui est partagé peut être partiel et provisoire, et la construction d'une compréhension collective peut elle-même constituer un processus conflictuel.

Cette remarque est importante pour notre approche de la mise en récit. Un récit collectif ne doit pas nécessairement être compris comme une histoire unique à laquelle tous les membres adhéreraient de la même manière. Il peut plutôt résulter d'un processus de sélection, de négociation et d'appropriation au cours duquel plusieurs expériences et interprétations sont mises en relation. La construction collective du sens ne suppose donc pas nécessairement l'effacement des différences : elle peut aussi consister à parvenir à agir ensemble malgré leur persistance.

I. 3. 3. Les organisations comme espaces de construction du sens

Cette dimension interactionnelle conduit à considérer l'organisation comme un espace privilégié de construction du sens. Dans la perspective de Weick, une organisation ne peut en effet être réduite à une structure formelle, à un ensemble de fonctions ou à des mécanismes de coordination. Elle constitue également un espace dans lequel les acteurs interprètent ce qu'ils font, ce qui leur arrive et les transformations auxquelles ils sont confrontés (Weick, 1995). Le projet, l'histoire, les valeurs, les pratiques ou encore les événements qui affectent l'organisation peuvent ainsi devenir des supports de construction et de stabilisation du sens.

Cette approche permet notamment de comprendre pourquoi les organisations sont traversées par des questions qui appellent fréquemment des réponses narratives : qui sommes-nous ? pourquoi existons-nous ? qu'avons-nous accompli ? pourquoi faisons-nous cela ? vers quoi souhaitons-nous aller ? Répondre à ces questions suppose de relier des expériences passées, une situation présente et des orientations futures. Il ne s'agit pas pour autant de considérer que toute organisation fonctionnerait nécessairement à partir d'un récit

cohérent. Ces significations peuvent au contraire être multiples, incomplètes ou contradictoires.

L'organisation apparaît ainsi comme un espace où des récits peuvent être produits, discutés et transformés. La mise en récit peut contribuer à donner une cohérence à des expériences dispersées, à expliciter une identité ou à rendre intelligible une transformation. Mais cette production de sens reste située : elle dépend des interactions entre les acteurs et des significations qu'ils mobilisent. L'organisation constitue donc moins un lieu où un sens serait simplement transmis qu'un espace où celui-ci se construit continuellement, parfois à tâton.

I. 3. 4. L'organisation comme espace intermédiaire : le niveau méso

Si l'organisation constitue un espace de construction du sens, il faut encore la situer par rapport aux autres niveaux auxquels les acteurs sont confrontés. Les travaux de Christine Chognot, toujours dans *Le sens de l'action dans les associations* (2020), permettent ici d'introduire une lecture en termes de niveaux micro, méso et macro. Le niveau micro renvoie aux individus, à leurs expériences et à leurs engagements ; le niveau macro désigne les transformations et enjeux plus larges de la société ; entre les deux, le niveau méso correspond aux organisations, aux réseaux et aux espaces collectifs qui permettent leur articulation (Chognot, 2020).

Ces niveaux ne doivent cependant pas être envisagés comme des espaces séparés. L'intérêt de l'approche de Chognot est précisément de montrer leurs relations : les dynamiques sociales plus larges influencent les organisations et les individus, tandis que les pratiques développées à leur échelle peuvent en retour contribuer à transformer les espaces collectifs et la société. L'association peut ainsi être comprise comme un espace de médiation, dans lequel des expériences individuelles rencontrent un projet collectif et des enjeux sociétaux plus larges.

Cette conception est particulièrement utile pour notre objet. Les récits produits dans une association ne peuvent être compris uniquement comme des productions internes à l'organisation : ils peuvent être nourris par l'expérience des membres, par l'histoire de l'association, par les réseaux auxquels elle participe ou encore par les transformations de son environnement. Réciproquement, les significations construites au sein de l'organisation peuvent être reprises et diffusées dans des espaces plus larges. Le niveau méso constitue ainsi un espace où des significations provenant de différents niveaux peuvent se rencontrer et être recomposées.

I. 3. 5. Le niveau méso comme espace de traduction et de circulation des significations

Le niveau méso ne constitue donc pas seulement un espace situé entre l'individu et la société : il permet également de traduire des significations produites à des niveaux différents. Une organisation peut ainsi être confrontée à des enjeux provenant de son environnement — transformations économiques, politiques publiques, normes ou enjeux écologiques — sans pour autant les reprendre tels quels. Elle les interprète à partir de son histoire, de ses pratiques et des expériences de ses membres, et les reformule dans son propre contexte. Inversement, des expériences locales peuvent être transformées en revendications ou en enjeux susceptibles de circuler dans des espaces plus larges.

La mise en récit peut alors potentiellement participer à ce travail de traduction. Elle peut contribuer à relier une expérience locale à une histoire organisationnelle, puis à un enjeu collectif plus large. L'organisation apparaît ainsi comme un espace dans lequel des significations sont non seulement produites, mais également reformulées et mises en circulation entre différents niveaux d'action.

I. 3. 6. L'association comme organisation particulière : articuler projet, engagement et société

Cette fonction de médiation prend une dimension particulière dans le cas des associations. Celles-ci ne peuvent en effet être appréhendées uniquement comme des organisations chargées de produire des biens ou des services : elles sont également porteuses d'un projet collectif et d'une dimension d'engagement. Les travaux de Chognot montrent ainsi que le sens de l'action associative se construit dans l'articulation entre les pratiques concrètes de l'organisation, les valeurs qui fondent son projet et les transformations sociales auxquelles elle entend contribuer (Chognot, 2020).

Cette particularité rend l'association particulièrement intéressante pour étudier la mise en récit. Les acteurs peuvent être amenés à relier ce que l'organisation fait à la raison pour laquelle elle le fait, à son histoire, à ses valeurs ou encore à la transformation sociale qu'elle souhaite accompagner.Il s'agit donc de configurations narratives.

On ne peut toutefois pas en déduire que les associations produisent nécessairement un récit cohérent ou partagé. Leur fonctionnement peut au contraire faire apparaître des interprétations différentes de leur projet et de leur finalité. On peut simplement considérer, à partir de Chognot, que l'association constitue un espace particulièrement propice à

l'articulation entre activité organisationnelle et signification sociale, ce qui en fait un terrain pertinent pour étudier les processus de mise en récit.

I. 3. 7. De l'organisation au mouvement : les récits circulent au-delà de leurs frontières

L'organisation ne constitue toutefois pas une frontière étanche pour les significations qu'elle produit. En travaillant sur la dimension de mouvement de l'action associative, Chognot montre que les associations peuvent inscrire leurs pratiques dans des dynamiques collectives qui dépassent leur propre organisation (Chognot, 2020). Une action locale peut ainsi être reliée à des enjeux plus larges et contribuer à faire circuler des expériences, des revendications ou des manières de comprendre une transformation.

Une organisation peut produire des récits qui relient son histoire à celle d'un collectif plus large, une pratique locale à un enjeu de société ou encore une action présente à une vision de transformation. Elle peut ainsi être simultanément productrice, réceptrice, traductrice et diffuseuse de récits. Cela ne signifie pas que l'organisation maîtrise nécessairement les récits qui circulent en son sein, mais qu'elle constitue un espace où ceux-ci peuvent être construits, transformés et mis en circulation.

Le récit apparaît alors comme un objet qui circule entre les différents niveaux plutôt que comme une production strictement interne. Une mise en récit peut ainsi relier l'expérience des individus, le projet de l'organisation et des représentations plus larges de la société, tout en étant susceptible de se transformer au cours de cette circulation.

L'organisation comme espace de production et de circulation du sens

L'organisation apparaît ainsi comme un espace privilégié de production et de circulation du sens. Le récit configure l'expérience (Ricœur, 1983), les significations dans lesquelles cette expérience prend sens sont socialement instituées (Castoriadis, 1975), et leur construction se poursuit dans l'action et les interactions organisationnelles (Weick, 1995). Les travaux de Chognot permettent enfin de situer ces processus dans une articulation entre niveaux micro, méso et macro : l'association constitue un espace où des expériences individuelles peuvent être reliées à un projet collectif et à des enjeux de société (Chognot, 2020).

La mise en récit peut dès lors être envisagée comme une pratique située de construction, de traduction et de circulation du sens, susceptible de relier différents niveaux d'action. Cette possibilité ne signifie cependant pas que les organisations maîtrisent les significations

qu'elles produisent ou les récits qui circulent en leur sein. Elles sont elles-mêmes prises dans des environnements sociaux plus larges, traversés par des normes, des représentations et des récits préexistants.

En d'autres termes, l'association peut produire des récits, mais elle produit ces récits dans un monde qui en produit déjà d'autres. Il devient alors nécessaire de s'intéresser aux significations qui structurent cet environnement et, plus particulièrement, à la place qu'y occupe un certain récit de l'économie et de l'action collective.

II. De l'institution sociale de l'économie à l'hégémonie d'un récit économique

II. 1. L'économie comme construction sociale plutôt que réalité autonome

II. 1. 1. L'économie comme processus socialement institué

Parler de « l'économie » conduit spontanément à la considérer comme une réalité autonome, extérieure aux sociétés, dont les organisations et les individus devraient simplement prendre en compte les contraintes. Une telle représentation tend pourtant à effacer les conditions historiques et sociales dans lesquelles les activités économiques sont organisées. C'est précisément ce que permet de remettre en question Karl Polanyi dans *La Grande Transformation* (1944), ouvrage majeur d'économie politique et d'anthropologie économique. Polanyi montre que les activités de production, de distribution et d'échange ne peuvent être comprises indépendamment des institutions et des relations sociales qui les structurent. L'économie est ainsi « encastrée » dans la société : elle ne constitue pas un domaine séparé obéissant à ses propres lois, mais s'inscrit dans un ensemble plus large de relations politiques, sociales et culturelles (Polanyi, 1944). Les formes prises par l'activité économique dépendent dès lors des règles qui organisent la propriété, du fonctionnement des institutions, des normes sociales ou encore des manières collectivement admises de définir les besoins et la valeur. En d'autres termes, ce que nous appelons une « économie » ne renvoie pas uniquement à des mécanismes d'échange ou d'allocation de ressources :

cela désigne aussi une manière historiquement située d'organiser la reproduction matérielle de la société. Cette perspective conduit ainsi à déplacer le regard : plutôt que de considérer les institutions économiques comme la traduction de lois économiques préexistantes, il devient possible de les appréhender comme le résultat de constructions sociales et historiques. Cela rejoint, d'une autre manière, le constat formulé dans la première partie selon lequel les réalités sociales ne sont pas simplement données, mais prennent sens à travers des catégories et des formes d'organisation produites collectivement. Si l'économie est elle-même instituée socialement, alors les manières de la représenter, de la définir et de déterminer ce qui compte comme une activité économique deviennent également des objets d'analyse. Il convient alors de comprendre comment une conception particulière de l'économie a pu progressivement se détacher de cet ancrage social pour apparaître comme une sphère autonome.

II. 1. 2. Le désencastrement et l'invention d'une économie autonome

Si les activités économiques sont historiquement encastrées dans des relations sociales et institutionnelles, leur progressive autonomisation constitue alors un phénomène qu'il convient d'expliquer plutôt que de considérer comme allant de soi. C'est précisément l'un des apports centraux de Polanyi dans *La Grande Transformation* (1944). Son analyse de la transformation des sociétés européennes montre que l'extension du marché autorégulateur ne correspond pas à l'apparition spontanée d'un mécanisme naturel venant organiser les échanges, mais à une transformation institutionnelle et politique profonde. Le marché en vient progressivement à être conçu comme un principe capable d'organiser une part croissante de la production et de la distribution, tandis que le travail, la terre et la monnaie sont traités comme des marchandises susceptibles d'être soumises aux mécanismes du marché. Or, pour Polanyi, cette transformation suppose précisément l'intervention des institutions et du pouvoir politique : l'autonomisation du marché doit être produite et maintenue par des dispositifs sociaux et juridiques qui rendent possible son fonctionnement. Le désencastrement de l'économie ne signifie donc pas que celle-ci deviendrait réellement indépendante de la société, mais plutôt qu'une organisation sociale particulière tend à faire apparaître les relations économiques comme relevant d'une logique propre. Il faut ainsi distinguer l'économie entendue comme l'ensemble des activités nécessaires à la reproduction matérielle de la société de l'économie conçue comme une sphère autonome principalement organisée par le marché. Cette distinction est importante pour la suite : elle montre que l'autonomie de l'économie n'est pas une propriété naturelle de celle-ci, mais le résultat d'une construction historique qui transforme également la manière dont les activités humaines sont interprétées. D'une autre manière, le marché ne constitue donc pas

seulement un mécanisme d'échange ; il devient progressivement un principe à partir duquel il est possible de penser et d'évaluer l'organisation de la société. La question n'est dès lors plus seulement de savoir comment l'économie s'est autonomisée, mais aussi quel type d'acteur et de comportement cette nouvelle représentation de l'activité économique tend à rendre pensable comme normal ou rationnel.

II. 1. 3. L'homo economicus et la naturalisation d'une représentation de l'action

La constitution d'une économie pensée comme une sphère autonome s'accompagne également d'une transformation de la manière dont l'action économique est représentée. Ce déplacement apparaît notamment avec la « révolution marginaliste » qui se développe dans les années 1870 autour de William Stanley Jevons, Carl Menger et Léon Walras. Bien que leurs approches diffèrent et qu'il serait réducteur de les considérer comme constituant une école homogène, ces trois auteurs contribuent à déplacer l'analyse de la valeur et de l'échange vers les choix des individus, leurs besoins et l'utilité qu'ils attribuent aux biens. Dans *The Theory of Political Economy* (1871), Jevons place ainsi l'utilité marginale au centre de son analyse et cherche à formaliser les conditions dans lesquelles les individus répartissent leurs ressources entre différents usages. La même année, dans ses *Principles of Economics* (*Grundsätze der Volkswirtschaftslehre,* 1871), Menger développe une conception subjective de la valeur : celle-ci ne réside pas dans les biens eux-mêmes, mais dans la relation entre ces biens et les besoins des individus, compte tenu de leur rareté et des possibilités de satisfaction qu'ils offrent. Walras pousse pour sa part cette formalisation plus loin en construisant, dans les *Éléments d'économie politique pure* (1874), une théorie de l'équilibre général dans laquelle les relations entre offres, demandes, prix et choix individuels peuvent être représentées sous la forme d'un système interdépendant.

Ces travaux ne décrivent donc pas simplement une réalité économique préexistante : ils contribuent à construire un cadre théorique particulier de représentation de l'action économique. L'individu y apparaît comme un agent capable d'évaluer différentes possibilités, de hiérarchiser ses préférences et d'allouer des ressources rares en fonction des satisfactions qu'il cherche à obtenir. L'*homo economicus* ne doit cependant pas être compris comme le portrait empirique d'un individu réel qui calculerait en permanence l'ensemble de ses possibilités. Il constitue avant tout une construction analytique permettant de rendre les comportements économiques formalisables et comparables. Ce point est important : il ne s'agit pas de soutenir que les économistes marginalistes auraient découvert une nature humaine universelle, mais de montrer qu'ils ont contribué à représenter d'une

certaine manière l'action économique à partir de catégories telles que l'utilité, la préférence, le choix, la rareté et la rationalité.

Cette construction théorique peut alors être mise en regard de la critique développée à partir de Polanyi. Là où l'approche substantive invite à considérer l'économie comme un processus de satisfaction des besoins inscrit dans des relations sociales, l'économie formelle tend à définir l'économie à partir de la situation de choix entre des ressources rares et des usages concurrents. Jean-Louis Laville, dans le prolongement de Polanyi, insiste précisément sur cette distinction entre une conception formelle de l'économie et une conception substantive : la première tend à identifier l'économie aux problèmes de choix et d'allocation sous contrainte de rareté, tandis que la seconde envisage l'économie à partir des conditions sociales de la subsistance et reconnaît une pluralité de principes d'intégration économique, parmi lesquels le marché, mais également la redistribution et la réciprocité (Laville, 2003 ; Laville, 2006). Cette distinction permet de comprendre que la figure de l'agent rationnel n'est pas seulement une hypothèse technique propre à certains modèles économiques : elle participe d'une conception plus générale de ce qui peut être considéré comme une action économique légitime ou pertinente.

Il ne faut pas en déduire que la théorie économique aurait, à elle seule, produit l'autonomisation du marché. Les transformations institutionnelles décrites par Polanyi et les transformations théoriques de l'économie ne relèvent ni du même processus ni du même registre. On peut en revanche constater qu'elles contribuent, chacune à leur niveau, à rendre cohérente une représentation dans laquelle le marché, le choix individuel et le calcul économique occupent une place centrale. C'est en ce sens que la notion d'*homo economicus* nous intéresse ici : moins comme réalité anthropologique que comme figure théorique et catégorie de représentation, susceptible de participer à la naturalisation d'une certaine conception de l'action.

Cette naturalisation ne signifie pas nécessairement que les individus ou les organisations se comportent effectivement conformément à ce modèle. Elle signifie plutôt que ses catégories peuvent devenir des références à partir desquelles les comportements sont interprétés et évalués : être rationnel revient alors à savoir choisir, calculer, optimiser ou encore utiliser efficacement des ressources limitées. Cette conception entre pourtant en tension avec les conditions concrètes de l'action organisationnelle, dans lesquelles les acteurs disposent d'informations incomplètes, de capacités cognitives limitées et doivent composer avec l'incertitude. C'est précisément ce décalage entre la représentation abstraite de l'acteur économique et les conditions réelles de la décision que permet d'explorer Herbert Simon.

II. 1. 4. Rationalité et incertitude : les limites d'une représentation abstraite de l'acteur

La représentation de l'acteur économique comme individu capable de comparer les différentes possibilités qui s'offrent à lui et de sélectionner la meilleure peut toutefois difficilement rendre compte des conditions concrètes dans lesquelles les décisions sont prises. C'est précisément ce que montre Herbert Simon, dont les travaux constituent un apport majeur à la théorie des organisations et à l'analyse de la décision. Dans *Administrative Behavior* (1947), Simon déplace l'attention de la décision théorique vers les processus réels de décision au sein des organisations. Il montre que les individus ne disposent ni d'une information complète sur leur environnement, ni de la capacité cognitive nécessaire pour envisager l'ensemble des alternatives et de leurs conséquences. Cette critique est ensuite explicitement formulée dans son article « A Behavioral Model of Rational Choice » (1955), dans lequel il remet en question le modèle de l'« economic man » caractérisé par une connaissance étendue de son environnement, des préférences stabilisées et une capacité de calcul permettant de sélectionner l'option optimale.

Simon propose ainsi de substituer à cette conception une rationalité limitée (*bounded rationality*). La rationalité ne disparaît pas pour autant : les acteurs cherchent toujours à agir de manière cohérente au regard de leurs objectifs, mais cette recherche est contrainte par les informations disponibles, leurs capacités cognitives et les caractéristiques de la situation dans laquelle ils doivent décider. L'action réelle repose alors moins sur une optimisation exhaustive que sur une recherche de solutions suffisamment satisfaisantes au regard des circonstances. Cette conception constitue un déplacement important : la rationalité ne peut plus être définie indépendamment des conditions concrètes dans lesquelles l'action prend place.

L'intérêt de Simon pour notre réflexion est alors double. D'une part, il permet de relativiser la portée descriptive de la figure de l'*homo economicus* : celle-ci constitue un modèle théorique de l'action, mais ne suffit pas à rendre compte de la manière dont les individus décident effectivement. D'autre part, et surtout, Simon replace cette décision dans l'organisation, c'est-à-dire dans un environnement structuré par des objectifs, des informations disponibles, des procédures et des contraintes. La décision n'est donc jamais seulement le résultat d'un calcul individuel abstrait ; elle dépend également du contexte organisationnel dans lequel elle est produite. C'est pourquoi *Administrative Behavior* constitue une référence importante pour les sciences de gestion : Simon fait de la décision organisationnelle un objet d'analyse

à part entière et contribue ainsi à déplacer la réflexion économique vers l'étude des conditions concrètes de l'action.

L'économie n'est donc pas seulement un ensemble de mécanismes : elle repose également sur des catégories qui permettent de définir ce qu'est un acteur, ce qu'est une décision rationnelle et ce qui mérite d'être pris en compte. C'est précisément cette dimension des catégories économiques qu'il faut désormais interroger : comment certaines représentations particulières de l'économie peuvent-elles dépasser le cadre théorique qui les a produites et devenir des manières plus générales de comprendre, d'évaluer et d'organiser l'action ?

II. 2. De la représentation économique à l'hégémonie néolibérale

II. 2. 1. Définir l'hégémonie : Quand une représentation particulière devient « allant de soi »

Le fait qu'une représentation de l'économie soit historiquement construite ne suffit cependant pas à expliquer sa capacité à structurer durablement les pratiques sociales. Pour comprendre ce passage, la notion d'hégémonie développée par Antonio Gramsci constitue un point d'appui particulièrement utile. Dans *Les Cahiers de prison* (1975), Gramsci ne réduit pas le pouvoir d'un groupe social à sa capacité à imposer directement sa volonté aux autres. Une position hégémonique suppose également qu'une certaine manière de comprendre le monde parvienne à être reconnue comme légitime et, dans une certaine mesure, comme allant de soi (Gramsci, 1975). L'hégémonie désigne ainsi un processus par lequel certaines représentations du monde, certaines valeurs et certaines catégories de jugement deviennent suffisamment largement partagées pour orienter les pratiques sans devoir être constamment imposées par la contrainte.

Cette distinction est importante pour notre réflexion. Une représentation économique peut en effet être dominante sans être hégémonique. La domination renvoie principalement à un rapport de pouvoir, la pensée selon laquelle nos modes de vie impactent le réchauffement climatique est dominante par exemple, mais encore loin d'être hégémonique. Tandis que l'hégémonie désigne également la capacité à faire apparaître un certain ordre comme raisonnable, normal ou difficilement évitable. Le pouvoir hégémonique fonctionne alors en partie parce que les catégories à travers lesquelles les situations sont interprétées sont

elles-mêmes déjà largement admises. Ce qui est historiquement et socialement construit peut ainsi finir par être perçu comme une propriété naturelle de la réalité. L'efficacité, la performance, la compétitivité, la croissance ou encore l'optimisation peuvent, dans cette perspective, être considérées non plus comme des critères parmi d'autres permettant d'évaluer une organisation, mais comme des exigences apparemment objectives auxquelles celle-ci devrait nécessairement répondre.

Cette conception de l'hégémonie permet également de préciser le sens que nous pouvons donner progressivement au terme de récit dans ce travail. Il ne s'agit pas de considérer qu'un groupe aurait élaboré un récit économique cohérent avant de chercher à l'imposer à l'ensemble de la société. L'enjeu est plutôt de comprendre comment un ensemble de catégories et de représentations finit par produire une certaine cohérence dans la manière de décrire et d'évaluer le monde social. Une représentation devient particulièrement puissante lorsqu'elle n'apparaît plus comme une représentation particulière, historiquement située et porteuse de choix normatifs, mais comme une manière normale de décrire la réalité. Le récit économique peut ainsi être entendu, à ce stade, comme une manière de configurer la réalité sociale à partir d'un ensemble de catégories économiques devenues suffisamment familières pour apparaître comme évidentes.

II. 2. 2. Le néolibéralisme comme projet politique et transformation institutionnelle

La période contemporaine permet d'observer cette dynamique à travers la diffusion du néolibéralisme. David Harvey, dans une perspective de géographie économique et de théorie critique, définit le néolibéralisme moins comme une simple doctrine économique que comme un projet politique visant à réorganiser les institutions et les rapports sociaux autour de la concurrence, du marché et de la responsabilité individuelle (Harvey, 2005). Cette approche permet de prolonger l'analyse de Polanyi : il ne s'agit pas seulement d'accroître la place des mécanismes marchands, mais de transformer les conditions dans lesquelles les individus, les entreprises et les institutions sont amenés à agir.

Dans cette perspective, le néolibéralisme participe à diffuser des principes tels que la mise en concurrence, la recherche de performance, la responsabilisation des individus ou encore l'évaluation par les résultats. Ces principes ne restent pas limités au fonctionnement des marchés. Ils peuvent progressivement être transposés à des domaines qui n'étaient pas initialement organisés selon ces critères, notamment les services publics, les politiques sociales et les organisations à but non lucratif. Le marché devient ainsi moins un simple

mécanisme d'allocation des ressources qu'un modèle de référence pour penser et organiser l'action collective (Harvey, 2005).

Cette lecture ne conduit pas à considérer le néolibéralisme comme un système homogène qui imposerait partout les mêmes pratiques. Elle permet plutôt de repérer la diffusion d'un ensemble de catégories et de principes qui modifient progressivement les conditions dans lesquelles les organisations doivent justifier leur action. Dès lors, l'enjeu pour celles-ci n'est plus seulement de définir ce qu'elles souhaitent faire, mais également de démontrer leur capacité à être performantes, efficaces ou efficientes selon des critères de plus en plus largement institutionnalisés. Les paragraphes suivants consistent donc à examiner comment ces catégories économiques deviennent concrètement des catégories générales d'évaluation de l'action organisationnelle.

II. 2. 3. La naturalisation du marché et la transformation des catégories d'action

L'un des effets de cette diffusion est que des catégories initialement associées au fonctionnement économique peuvent progressivement devenir des catégories générales d'évaluation de l'action. La performance, l'efficacité, la compétitivité, la rentabilité ou encore l'optimisation ne servent alors plus seulement à décrire les entreprises marchandes : elles peuvent également être mobilisées pour apprécier des organisations dont les finalités ne se réduisent pas voire ne sont pas à la recherche du profit. Cette extension des catégories gestionnaires a notamment été analysée dans les travaux critiques sur la nouvelle gestion publique et sur la transformation des organisations sous l'effet des logiques de marché (Dardot & Laval, 2009 ; Hood, 1991).

Ce déplacement transforme la manière dont les organisations sont amenées à parler de leur propre activité. Elles doivent de plus en plus être en mesure de démontrer leurs « résultats », de quantifier leur activité, d'optimiser leurs ressources ou de justifier leurs coûts. Ces exigences ne sont pas nécessairement illégitimes en elles-mêmes : une organisation doit évidemment pouvoir interroger l'utilisation de ses ressources et les effets de son action. Le problème apparaît lorsque ces catégories deviennent le principal langage légitime permettant d'évaluer l'action, au risque de rendre moins visibles d'autres dimensions de celle-ci, comme la qualité des relations, la construction collective, la réciprocité ou encore la transformation sociale.

C'est précisément ce déplacement que permet d'éclairer la distinction proposée par Laville entre une conception formelle et une conception substantive de l'économie. Dans le

prolongement de Polanyi, Laville montre que réduire l'économique aux problèmes de choix, de rareté et d'allocation des ressources conduit à invisibiliser d'autres formes d'organisation de la production et de la reproduction sociale, fondées notamment sur la réciprocité, la redistribution ou la coopération (Laville, 2003 ; Laville, 2010). Le problème n'est donc pas seulement que certaines organisations adoptent des outils gestionnaires ; il réside aussi dans la possibilité que les catégories issues d'un registre particulier deviennent les critères à partir desquels l'ensemble des activités sociales doit être rendu intelligible.

En d'autres termes, la question n'est plus seulement de savoir si une organisation est efficace, mais de comprendre qui définit ce qu'est l'efficacité, ce qui doit être mesuré et ce qui mérite d'être considéré comme un résultat. C'est à ce niveau que la représentation économique acquiert une véritable dimension hégémonique : elle ne détermine pas nécessairement directement les pratiques, mais elle contribue à définir les termes dans lesquels celles-ci doivent être justifiées.

II. 2. 4. Une hégémonie jamais totalement achevée

Pour autant, considérer ces catégories comme hégémoniques ne signifie pas qu'elles s'imposent partout de manière uniforme. La notion d'hégémonie chez Gramsci permet précisément de penser une domination qui demeure traversée par des tensions, des résistances et des représentations concurrentes (Gramsci, 1975). Une représentation peut ainsi devenir largement dominante sans faire disparaître les autres manières de concevoir l'économie et l'action collective. Cette distinction est essentielle : parler d'hégémonie ne revient donc pas à considérer que les organisations seraient entièrement déterminées par les normes économiques dominantes.

Cette idée rejoint l'analyse de Polanyi selon laquelle le désencastrement du marché suscite simultanément des mouvements visant à protéger et à réencastrer l'activité économique dans des relations sociales (Polanyi, 1944). Les sociétés ne sont donc jamais simplement soumises à une logique économique univoque : elles produisent également des institutions, des pratiques et des formes de coopération qui peuvent en limiter la portée ou en modifier les effets. Les organisations peuvent ainsi composer avec plusieurs principes d'action, parfois contradictoires, et associer des exigences de performance économique à d'autres critères de justification.

C'est précisément dans cet espace de tension que l'ESS peut être située. Il ne s'agit pas encore de la définir comme une « alternative » extérieure au modèle dominant, mais de considérer qu'elle constitue historiquement un espace dans lequel d'autres manières

d'organiser et de justifier l'activité économique peuvent être produites, maintenues ou institutionnalisées. L'intérêt de cette perspective est de ne pas opposer mécaniquement une économie dominante à une économie alternative : les organisations de l'ESS sont elles-mêmes prises dans ces rapports de force et peuvent à la fois contester certaines catégories économiques, se les réapproprier et en intégrer d'autres. La question devient alors celle des tensions que cette coexistence de registres produit au sein des organisations et dans la manière dont elles racontent leur propre activité.

Ainsi, l'hégémonie néolibérale ne signifie pas que tout doit être économique, mais qu'une certaine manière de définir ce qui compte économiquement tend à devenir un cadre de référence général. C'est cette extension du registre économique, et les tensions qu'elle produit avec d'autres manières de donner sens à l'action, qui permettent désormais d'interroger plus directement la construction d'un récit économique dominant.

II. 3. L'ESS comme espace historique de contestation et de recomposition du récit économique

II. 3. 1. L'histoire de l'économie sociale et solidaire comme construction d'une autre représentation de l'économie

Si l'économie marchande constitue une forme historiquement située d'organisation de l'activité économique, l'ESS peut être appréhendée comme l'un des espaces dans lesquels d'autres manières de concevoir cette activité ont été produites et expérimentées. Dans le prolongement de Polanyi, Jean-Louis Laville montre ainsi que l'histoire de l'économie sociale et solidaire est traversée par la volonté de réinscrire l'activité économique dans des relations sociales et des finalités collectives, plutôt que de la réduire à la seule logique du marché (Laville, 2003 ; Laville, 2010). Les associations, fondations, coopératives et mutuelles qui composent historiquement ce champ ne se définissent donc pas uniquement par leur statut juridique : elles portent également des manières particulières de penser la production, le travail, la solidarité, la propriété ou encore la décision collective.

Cette perspective permet de ne pas présenter l'ESS simplement comme un « troisième secteur » situé entre le marché et l'État. Elle invite plutôt à la considérer comme un espace de production de significations économiques alternatives, dans lequel la valeur d'une activité peut être associée à son utilité sociale, à sa contribution collective, à la coopération ou à la

réciprocité (Laville, 2006 ; Laville, 2016). L'enjeu n'est donc pas seulement de produire autrement, mais également de pouvoir qualifier autrement ce qui est produit et la manière dont cela est produit. Une activité peut ainsi être pensée à partir de sa rentabilité, mais aussi de sa capacité à répondre à un besoin collectif, à créer du lien social ou à contribuer à une transformation du territoire.

En d'autres termes, l'intérêt de l'ESS pour notre réflexion tient au fait qu'elle constitue historiquement un espace où se discutent les significations mêmes de l'activité économique. Elle ne se situe cependant pas nécessairement en dehors du récit économique dominant : ses organisations peuvent elles aussi être soumises aux catégories de performance, d'efficacité ou de rentabilité. C'est précisément cette coexistence qui rend pertinente l'étude de l'ESS comme espace de contestation, mais aussi de recomposition, des manières de raconter et d'évaluer l'activité économique.

II. 3. 2. L'économie plurielle : réinscrire l'économie dans la société

Cette autre manière de concevoir l'économie conduit à remettre en question l'idée selon laquelle le marché constituerait son principe d'organisation unique ou naturel. Dans le prolongement de Polanyi, Laville propose ainsi dans son article *Avec Mauss et Polanyi, vers une théorie de l'économie plurielle* de 2003, de penser l'économie comme plurielle, c'est-à-dire comme un ensemble d'activités pouvant être organisées selon plusieurs principes. Le marché n'est alors que l'un des modes d'intégration économique possibles, aux côtés notamment de la redistribution et de la réciprocité (Laville, 2003). Cette approche permet de retrouver l'idée selon laquelle l'économie est toujours encastrée dans des relations sociales et institutionnelles, mais également de préciser les différentes formes que peut prendre cet encastrement.

Cette pluralité ne concerne pas seulement les mécanismes d'échange. Elle implique également une pluralité de manières de définir la valeur et la finalité de l'activité économique. Une organisation peut ainsi produire des ressources marchandes tout en poursuivant des objectifs de redistribution, de coopération ou de satisfaction de besoins collectifs. Les différents principes ne sont donc pas nécessairement exclusifs : ils peuvent coexister au sein d'une même activité ou d'une même organisation. Pour les organisations de l'ESS, cette perspective permet notamment de comprendre pourquoi les dimensions économiques, sociales, politiques et démocratiques peuvent être simultanément constitutives de leur activité.

L'intérêt de cette notion pour notre recherche est grand : il ne s'agit plus seulement de savoir si l'ESS constitue une alternative au marché, mais de comprendre comment plusieurs principes économiques peuvent être articulés dans une même organisation. Cette coexistence ouvre la possibilité de plusieurs manières de qualifier l'activité, ses finalités et ses résultats. Elle pose ainsi directement la question de l'institutionnalisation : que devient une conception plurielle de l'économie lorsqu'elle entre elle-même dans les cadres juridiques, politiques et gestionnaires des institutions ?

II. 3. 3. L'institutionnalisation de l'ESS : de la contestation à la reconnaissance

La reconnaissance progressive de l'ESS par les pouvoirs publics et les institutions conduit toutefois à complexifier cette position de contestation. L'ESS, historiquement constituée autour de pratiques et de valeurs visant notamment à réinscrire l'activité économique dans des finalités sociales et collectives, est progressivement devenue un objet de politiques publiques, de cadres juridiques, de dispositifs de financement et de politiques territoriales. Cette évolution peut être appréhendée comme un processus d'institutionnalisation, qui ne signifie pas simplement la disparition du caractère alternatif de l'ESS, mais transforme les conditions dans lesquelles celui-ci peut s'exprimer. Richez-Battesti, Filippi et Bidet soulignent ainsi, dans leur analyse de l'ESS « en tension », que sa reconnaissance institutionnelle pose précisément la question de sa capacité à conserver un pouvoir de transformation des modes de fonctionnement de l'économie (Richez-Battesti, Filippi & Bidet, 2024). L'enjeu n'est donc pas seulement de savoir si l'ESS est reconnue, mais de déterminer ce que cette reconnaissance produit sur les pratiques, les organisations et les principes qu'elle cherche à promouvoir.

Cette tension apparaît notamment dans les relations que les organisations de l'ESS entretiennent avec les institutions publiques. L'accès à des financements, la participation à des politiques publiques ou l'inscription dans des dispositifs territoriaux peuvent renforcer leur légitimité et leurs capacités d'action. Mais ils peuvent également les conduire à traduire leur activité dans des catégories institutionnelles spécifiques : objectifs quantifiables, résultats attendus, indicateurs de performance, professionnalisation ou critères d'évaluation. Richez-Battesti, Filippi et Bidet nous invitent ainsi à considérer l'institutionnalisation comme un processus ambivalent, susceptible à la fois de renforcer la capacité d'action de l'ESS et de modifier les conditions de son projet transformateur. Cette analyse rejoint les travaux de Richez-Battesti, Petrella et Maisonnasse sur les processus de reconnaissance et de structuration de l'ESS, qui montrent que son inscription croissante dans les politiques

publiques s'accompagne de nouvelles formes de cadrage institutionnel (Richez-Battesti, Petrella & Maisonnasse, 2012).

Il ne s'agit donc pas d'opposer une ESS « authentiquement alternative » à des institutions qui viendraient nécessairement la dénaturer. Une telle opposition supposerait que les principes de l'ESS soient stabilisés une fois pour toutes, indépendamment des relations qu'entretiennent ses organisations avec leur environnement. L'institutionnalisation peut au contraire constituer un espace de traduction, de négociation et de recomposition : les organisations cherchent à rendre leur projet compatible avec les attentes institutionnelles tout en maintenant des finalités et des principes qui peuvent entrer en tension avec celles-ci. L'ESS apparaît dès lors moins comme un espace extérieur au récit économique dominant que comme un espace dans lequel celui-ci peut être contesté, approprié et transformé.

La reconnaissance de l'ESS ne met pas fin à son caractère transformateur : elle déplace la question de savoir comment celui-ci peut être maintenu et reformulé dans des cadres institutionnels qui ne lui sont pas entièrement propres.

II. 3. 4. L'ESS comme traduction d'un autre récit économique

L'institutionnalisation de l'ESS invite ainsi à dépasser une opposition trop simple entre une économie dominante et une économie qui lui serait entièrement extérieure. Les travaux de J. K. Gibson-Graham sur les *diverse economies* proposent précisément de dénaturaliser cette opposition en mettant en évidence la pluralité des formes économiques qui coexistent au sein des sociétés contemporaines (Gibson-Graham, 2006). À côté des activités marchandes et des entreprises capitalistes existent en effet des formes de production non marchandes, du travail bénévole, des pratiques de réciprocité, des communs ou encore différentes formes de propriété collective. L'intérêt de cette approche, issue de la géographie économique, est ainsi de montrer que le capitalisme ne constitue pas nécessairement un système totalisant à partir duquel toutes les autres pratiques devraient être pensées.

Cette perspective rejoint la conception de l'économie plurielle développée précédemment : plusieurs principes économiques peuvent coexister et se combiner au sein d'un même espace social. Pour les organisations de l'ESS, une même activité peut ainsi être à la fois marchande, solidaire, coopérative, bénévole ou soutenue par des ressources publiques. Cette pluralité ne renvoie donc pas uniquement à des modes différents d'organisation de l'économie ; elle implique également des manières différentes de qualifier ce qui fait la valeur d'une activité. Une même action peut être présentée comme un service, comme une

réponse à un besoin social, comme une activité économique, comme une pratique de coopération ou encore comme une contribution à la transformation d'un territoire.

C'est à ce niveau que la question de la mise en récit retrouve sa place dans notre raisonnement. Si plusieurs formes économiques coexistent, elles peuvent également être racontées et rendues visibles de plusieurs manières. Le choix de présenter une activité à travers son chiffre d'affaires, son nombre de bénéficiaires, son utilité sociale, les relations qu'elle permet de construire ou sa contribution au territoire ne produit pas exactement la même compréhension de ce qu'elle est et de ce qu'elle vaut.

En d'autres termes, l'enjeu n'est plus seulement de savoir si l'ESS constitue une « alternative » au capitalisme, mais de comprendre quelles conceptions de l'économie ses organisations rendent visibles, légitimes et racontables.

II. 3. 5. Pouvoir, autorité et capacité d'agir dans les organisations

La coexistence de plusieurs conceptions de l'économie ne signifie cependant pas qu'elles disposent toutes de la même capacité à s'exprimer dans l'organisation. Leur mise en discussion dépend également des rapports de pouvoir qui déterminent qui peut définir les problèmes, qualifier les activités et rendre certaines interprétations légitimes. Les travaux de Mary Parker Follett, issus des premiers courants de la théorie des organisations, permettent ici de penser le pouvoir autrement que comme la capacité d'un acteur à imposer sa volonté. Dans sa distinction entre *power-over* et *power-with*, Follett oppose ainsi un pouvoir exercé sur les autres à une capacité d'agir construite avec eux (Follett, 1924 ; 1941).

Cette conception est particulièrement intéressante pour les organisations de l'ESS, dans lesquelles la capacité à agir collectivement peut constituer une dimension centrale du projet organisationnel. La coopération, la participation et la mise en commun des points de vue ne constituent alors pas seulement des modalités de fonctionnement : elles peuvent également déterminer qui participe à la définition du sens de l'action collective. Cela conduit à poser une question importante pour notre objet : si un récit organisationnel doit permettre de rendre cohérente l'action collective, qui dispose de la capacité de le construire, de le porter et de le faire reconnaître ?

Cette question permet de préciser le problème de la mise en récit. Un récit collectif ne résulte pas nécessairement d'une décision explicite ou d'un accord préalable entre tous les membres d'une organisation. Il peut être le produit de discussions, de rapports de pouvoir, de compromis et de processus de légitimation. La pluralité des conceptions de l'économie identifiée précédemment devient ainsi une question organisationnelle : les différentes

manières de définir la valeur, la finalité ou la réussite de l'activité doivent être articulées au sein d'un collectif qui ne dispose pas nécessairement d'une vision commune.

L'existence de récits économiques concurrents ne suffit pas à expliquer leur présence dans les organisations. Il faut également comprendre comment certains récits parviennent à être construits, portés et légitimés collectivement, tandis que d'autres restent marginalisés. C'est ce passage de la pluralité des représentations à leur articulation organisationnelle qui ouvre désormais la troisième partie de notre état de l'art.

Cette deuxième partie a permis de déplacer le regard porté sur l'économie. Celle-ci ne constitue pas une réalité autonome et naturelle à laquelle les organisations devraient simplement s'adapter : elle est historiquement et socialement instituée. L'autonomisation du marché et la diffusion d'une représentation de l'acteur économique fondée sur le choix, le calcul et la rationalité ont contribué à stabiliser certaines catégories de compréhension de l'activité économique. Celles-ci ont ensuite dépassé le seul champ de la théorie économique pour devenir des principes plus généraux d'évaluation de l'action, notamment à travers la diffusion du néolibéralisme. Leur caractère hégémonique tient précisément à leur capacité à apparaître comme des catégories évidentes, tout en demeurant contestables et susceptibles d'être réinterprétées.

L'ESS constitue historiquement l'un des espaces dans lesquels cette représentation peut être contestée et recomposée. Les notions d'économie plurielle, de réciprocité, de coopération ou d'utilité sociale montrent qu'il existe d'autres manières de définir l'activité économique et ce qui fait sa valeur. Mais l'ESS n'échappe pas pour autant aux cadres institutionnels et économiques dominants. Son institutionnalisation peut renforcer sa capacité d'action tout en l'exposant à des processus de traduction, de normalisation et d'adaptation. Elle constitue ainsi moins un espace extérieur au récit économique dominant qu'un espace dans lequel plusieurs conceptions de l'économie se rencontrent et se transforment.

Ce constat conduit à déplacer une nouvelle fois la question. La pluralité des conceptions économiques n'existe pas seulement à l'échelle de la société : elle peut traverser les organisations elles-mêmes. Une même organisation peut ainsi être amenée à parler simultanément de solidarité, de transformation sociale, de performance, de financement, d'efficacité ou d'utilité territoriale. Ces différentes catégories ne sont pas nécessairement incompatibles, mais leur coexistence pose la question de leur articulation et de leur hiérarchisation. Comme nous l'avons montré dans la première partie, les organisations ne

se contentent pas de subir ces significations : elles les interprètent, les sélectionnent et les mettent en récit.

En d'autres termes, après avoir montré que les récits configurent l'expérience et que l'économie elle-même constitue un univers de significations historiquement construit, il faut désormais comprendre comment ces différents registres de sens se rencontrent concrètement dans les organisations. La question n'est donc plus seulement de savoir quels récits économiques existent, mais comment les organisations composent avec plusieurs cadres de sens, plusieurs attentes et plusieurs principes d'action qui peuvent entrer en tension.

III. De la pluralité organisationnelle aux conditions d'une mise en récit collective

III.1. Les organisations de l'ESS à l'épreuve de plusieurs logiques d'action

III.1.1. Des organisations situées à l'intersection de plusieurs logiques

Les organisations n'agissent pas dans un environnement constitué d'attentes parfaitement homogènes. La théorie des logiques institutionnelles, développée notamment par Friedland et Alford (1991), puis Thornton, Ocasio et Lounsbury (2012) en sociologie des organisations, permet de désigner les ensembles de valeurs, de normes, de pratiques et de critères de jugement à partir desquels les acteurs définissent ce qui est important et orientent leur action. L'intérêt de cette approche tient surtout, pour notre propos, à la possibilité qu'une même organisation soit simultanément confrontée à plusieurs de ces logiques. Il ne s'agit donc pas seulement de contraintes extérieures : celles-ci interviennent également dans les manières de définir les problèmes, d'établir les priorités ou d'évaluer ce qu'est une action légitime.

Les recherches de Thornton et Ocasio (1999) sur le secteur américain de l'édition universitaire permettent de rendre ce mécanisme concret. Les auteurs montrent qu'un déplacement progressif d'une logique éditoriale vers une logique davantage orientée par le marché modifie les critères auxquels les dirigeants accordent leur attention et, par conséquent, certaines décisions organisationnelles. L'intérêt de cet exemple n'est pas

d'opposer deux modèles qui se remplaceraient mécaniquement : il montre surtout qu'un changement dans les principes considérés comme légitimes transforme progressivement la manière dont une organisation regarde sa propre activité. Plusieurs logiques peuvent d'ailleurs coexister, être mobilisées dans des situations différentes ou être combinées plutôt que simplement se substituer les unes aux autres (Thornton, Ocasio et Lounsbury, 2012).

Cette coexistence devient particulièrement visible dans les organisations qualifiées d'hybrides, c'est-à-dire lorsqu'elles incorporent durablement plusieurs logiques susceptibles de proposer des attentes différentes quant à leurs finalités et à leurs pratiques. Pache et Santos (2013), en sciences de gestion, l'observent notamment dans des entreprises sociales d'insertion confrontées simultanément à une logique sociale d'accompagnement des personnes éloignées de l'emploi et à une logique commerciale nécessaire au fonctionnement de leur activité économique. Les organisations étudiées ne choisissent pas nécessairement l'une contre l'autre : elles peuvent retenir certains éléments de chaque logique et les combiner différemment selon les activités ou les situations. Les auteurs parlent à ce titre de *selective coupling*. Cet exemple montre que l'hybridité constitue moins un état qu'un travail organisationnel : il faut continuellement déterminer quelles exigences peuvent être combinées, lesquelles doivent être distinguées et lesquelles deviennent prioritaires dans une situation donnée.

La pluralité institutionnelle ne conduit donc pas nécessairement au conflit ou à la désorganisation. Elle peut aussi permettre d'accéder à différentes ressources, formes de compétences ou sources de légitimité. Elle devient cependant un problème organisationnel dès lors que plusieurs principes conduisent à des manières différentes de définir ce qu'il convient de faire. Une décision peut, par exemple, apparaître souhaitable parce qu'elle améliore la pérennité économique de l'organisation, tout en étant contestée parce qu'elle transforme les conditions de participation ou semble s'éloigner de certaines finalités historiques. L'enjeu n'est alors plus seulement de constater la coexistence de plusieurs logiques, mais de comprendre comment une organisation parvient concrètement à les faire tenir ensemble.

III.1.2. Dans l'ESS, une pluralité particulièrement visible

Les organisations de l'ESS constituent à cet égard un cas particulièrement intéressant. Sans leur attribuer une singularité absolue, leur fonctionnement les place fréquemment à l'intersection de plusieurs espaces : projet collectif et engagement militant, activité professionnelle, contraintes économiques, participation démocratique, relations avec les pouvoirs publics ou encore inscription territoriale. Doherty, Haugh et Lyon (2014), dans leurs

travaux de gestion consacrés aux entreprises sociales, montrent ainsi que la poursuite simultanée d'objectifs sociaux et d'exigences de soutenabilité financière peut produire des tensions autour de l'allocation des ressources, de la définition de la mission ou de l'évaluation de la performance. Une activité économiquement nécessaire peut ainsi apparaître comme insuffisamment conforme à la mission sociale, tandis qu'une action fortement cohérente avec celle-ci peut être difficilement soutenable financièrement. Ce type de situation montre que la pluralité se joue dans des arbitrages très concrets.

Dans le monde associatif, la professionnalisation rend également cette pluralité particulièrement perceptible. Les travaux de Cottin-Marx, issus de la sociologie du travail associatif, montrent qu'elle ne correspond pas simplement à l'embauche de salariés ou à l'acquisition de nouvelles compétences : il explique dans son article publié dans la Revue de l'IRES "Les relations de travail dans les entreprises associatives. Salariés et employeurs bénévoles face à l'ambivalence de leurs rôles", qu'elle transforme aussi la répartition des responsabilités, les rapports entre salariés et bénévoles et les formes de légitimité au sein de l'association. Une compétence technique ou gestionnaire peut, par exemple, donner davantage de poids à certains professionnels dans la préparation des décisions, tandis que la gouvernance bénévole conserve formellement la responsabilité politique du projet. Il serait néanmoins réducteur d'associer automatiquement les salariés à une logique gestionnaire et les bénévoles à la défense des valeurs : les mêmes acteurs peuvent chercher simultanément à préserver le projet associatif, améliorer le fonctionnement de l'organisation et garantir sa pérennité.

Les relations avec les pouvoirs publics et les financeurs constituent un autre espace concret de cette articulation. Comme le montrent notamment Laville (2010), Petrella (2012) et Chognot (2020) dans leurs travaux sur les associations et l'ESS, les financements publics, la contractualisation, les appels à projets ou les exigences d'évaluation peuvent apporter aux organisations les ressources nécessaires pour maintenir et développer leur activité. Ils les conduisent cependant également à rendre celle-ci lisible dans des catégories définies en partie à l'extérieur de l'organisation : objectifs, résultats, publics cibles, impact, innovation ou encore indicateurs d'activité. La question n'est donc pas simplement celle d'une opposition entre autonomie associative et contrainte institutionnelle. L'institutionnalisation peut à la fois renforcer la capacité d'action d'une association et modifier les critères à partir desquels elle présente, organise et parfois évalue son propre projet.

Cette tension possède également une dimension politique. Les travaux de Delfini, Roux et Talpin sur la restriction des libertés associatives montrent que les relations de dépendance à l'égard des institutions publiques peuvent affecter la capacité des associations à porter

certaines critiques ou prises de position. Les contraintes auxquelles elles sont confrontées ne concernent donc pas uniquement leur gestion interne : elles peuvent également toucher à la manière dont elles définissent leur rôle, leur autonomie et leur place dans l'espace public. Là encore, les exigences institutionnelles ne produisent pas automatiquement leurs effets. Elles sont interprétées, négociées et parfois anticipées par les organisations elles-mêmes, ce qui peut conduire à des adaptations différentes selon leur histoire, leurs ressources et leurs relations avec leurs partenaires.

La pluralité institutionnelle doit ainsi être envisagée simultanément comme une ressource et une source potentielle de tensions. Les ressources publiques peuvent permettre de financer une activité, la professionnalisation de la consolider, l'engagement bénévole de maintenir sa dimension collective et les partenariats territoriaux d'élargir sa capacité d'action. Mais ces différentes dimensions ne reposent pas toujours sur les mêmes critères de réussite ni sur les mêmes représentations de ce que doit devenir l'organisation. Les tensions apparaissent alors moins comme une opposition simple entre « valeurs » et « gestion » que comme la difficulté à déterminer ce qu'il faut préserver, ce qui peut être transformé et selon quels critères une évolution peut être considérée comme acceptable.

Cette situation conduit finalement à déplacer la question vers le fonctionnement interne de l'organisation. Rousseau, dans ses travaux sur la gestion du sens au sein des organisations militantes, montre que maintenir une articulation entre le projet collectif, les représentations des membres et les pratiques constitue en soi un problème de gestion (Rousseau, 2007). Mais l'enjeu n'est pas nécessairement de faire disparaître les différences entre les acteurs. Il consiste plutôt à permettre que plusieurs manières de comprendre et de justifier l'action puissent être suffisamment explicitées et articulées pour que l'organisation continue à décider et à agir. La pluralité institutionnelle devient alors un problème organisationnel : comment agir collectivement lorsque plusieurs conceptions légitimes de ce que fait l'organisation, de ce qui compte et de ce qu'elle devrait devenir coexistent en son sein ? C'est ce passage des logiques institutionnelles aux interprétations et aux justifications concrètement mobilisées par les acteurs qu'il faut désormais examiner.

III.2. Composer avec des interprétations et des critères de légitimité différents

III.2.1. Des tensions qui ne portent pas seulement sur les intérêts

Constater la coexistence de plusieurs logiques ne permet pas encore de comprendre ce qui se produit lorsqu'elles sont mobilisées dans une situation concrète. Un désaccord organisationnel peut certes résulter d'intérêts différents, de positions distinctes ou d'une concurrence pour certaines ressources. Mais il peut également porter sur la manière même de définir la situation et sur les critères permettant de déterminer ce qu'il convient de faire. Deux acteurs peuvent ainsi reconnaître une même difficulté financière tout en divergeant sur la réponse à lui apporter : l'un pourra privilégier la réduction des coûts, tandis qu'un autre cherchera d'abord à préserver certaines activités considérées comme essentielles au projet associatif. Leur désaccord ne porte alors pas seulement sur leurs intérêts respectifs, mais sur ce qui doit être considéré comme prioritaire.

Ce déplacement rejoint les travaux de Karl Weick en théorie des organisations. Comme nous l'avons vu précédemment, le sensemaking permet de comprendre que les acteurs ne réagissent pas simplement à une situation objectivement donnée : ils en sélectionnent certains éléments et cherchent à construire une interprétation suffisamment cohérente pour pouvoir agir (Weick, 1995). Une même transformation peut ainsi être interprétée comme une nécessaire adaptation de l'organisation, comme une professionnalisation souhaitable ou, au contraire, comme une remise en cause de son identité et de son projet. La pluralité institutionnelle décrite précédemment trouve donc une traduction concrète dans des manières différentes de qualifier les situations rencontrées.

La sociologie pragmatique de Luc Boltanski et Laurent Thévenot permet d'aller plus loin en observant ce qui se produit lorsque ces interprétations doivent être défendues devant d'autres acteurs. Dans De la justification (1991), les auteurs montrent qu'en situation de désaccord, les personnes ne se contentent généralement pas d'affirmer une préférence personnelle : elles cherchent à justifier leur position en la rapportant à des principes susceptibles de dépasser leur seul intérêt. Dire qu'une décision est plus efficace, plus démocratique ou plus fidèle à l'histoire de l'organisation revient ainsi à mobiliser des critères différents pour établir ce qui peut être considéré comme légitime.

Boltanski et Thévenot distinguent à ce titre plusieurs cités, correspondant à différents principes de grandeur. La cité civique valorise l'intérêt collectif, l'égalité et la représentation : dans une association, une décision pourra par exemple être défendue parce qu'elle a été discutée et votée par les membres. La cité industrielle accorde davantage de valeur à l'efficacité, à la compétence et à la fiabilité : une nouvelle procédure pourra être justifiée parce qu'elle permet de mieux répartir le travail ou de respecter les délais. La cité marchande repose sur la valeur de l'échange et de la concurrence : le développement d'une activité pourra ainsi être défendu parce qu'il permet de dégager des ressources ou de

répondre à une demande solvable. La cité domestique valorise la confiance, la tradition et les relations inscrites dans la durée : le maintien d'une pratique pourra être justifié par son ancienneté ou parce qu'elle participe à l'histoire du collectif. La cité de l'opinion accorde une importance particulière à la visibilité et à la reconnaissance : une action pourra être privilégiée parce qu'elle améliore la notoriété de l'organisation auprès du public ou de ses partenaires. Enfin, la cité de l'inspiration valorise la créativité et l'originalité : une initiative expérimentale pourra être défendue précisément parce qu'elle permet de sortir des pratiques habituelles et d'inventer de nouvelles formes d'action.

Ces registres ne correspondent toutefois ni à des catégories fixes d'organisations, ni à des groupes déterminés d'acteurs. Un salarié peut invoquer successivement l'efficacité d'une organisation, la fidélité au projet associatif et la participation des membres ; un administrateur bénévole peut lui-même défendre une décision au nom de sa viabilité économique. L'intérêt de la grille proposée par Boltanski et Thévenot est donc moins de classer les acteurs que d'identifier les principes qu'ils mobilisent pour rendre leurs positions légitimes. Dans les organisations de l'ESS, cela permet notamment d'éviter une opposition trop simple entre une logique « militante » et une logique « gestionnaire ».

Une tension organisationnelle peut dès lors porter simultanément sur plusieurs dimensions. Les acteurs peuvent être en désaccord sur leurs intérêts, mais aussi sur la définition du problème, sur les priorités à retenir et sur les critères permettant de juger une solution acceptable. Il ne s'agit pas pour autant de considérer toute tension comme une « tension de sens » : les rapports de pouvoir, les ressources et les positions organisationnelles restent déterminants. Il s'agit plutôt d'ajouter une dimension à l'analyse en considérant que les acteurs doivent aussi parvenir à rendre leurs différentes interprétations et justifications discutables entre eux. La question devient alors moins celle de l'obtention d'un accord complet que celle des conditions permettant malgré ces différences de continuer à agir collectivement.

III.2.2. Agir ensemble sans produire nécessairement un accord complet

La coopération ne suppose en effet pas nécessairement que les acteurs partagent exactement les mêmes intérêts, les mêmes valeurs ou la même interprétation d'une situation. Les travaux d'Elinor Ostrom, issus de l'économie politique et de l'analyse

institutionnelle, en offrent une illustration particulièrement concrète. Dans Governing the Commons (1990), elle étudie plusieurs communautés parvenues à gérer durablement des ressources communes sans recourir exclusivement ni au marché ni à une autorité centralisée. Son intérêt pour notre propos tient aux mécanismes organisationnels qu'elle met en évidence : des acteurs ayant des usages et parfois des intérêts différents peuvent construire des règles suffisamment reconnues pour organiser leur coopération.

Les systèmes d'irrigation étudiés par Ostrom permettent notamment de comprendre ce processus. Dans certaines communautés d'irrigants en Espagne ou aux Philippines, l'accès à une quantité limitée d'eau impose aux utilisateurs de coordonner leurs pratiques alors même que chacun pourrait avoir intérêt à disposer de davantage de ressources pour sa propre activité. La coopération ne repose pas sur l'hypothèse d'une convergence spontanée des intérêts. Elle est soutenue par des règles établissant notamment les droits d'accès à l'eau, les périodes d'utilisation, les responsabilités des usagers et les procédures permettant de sanctionner les comportements qui mettent en danger l'arrangement collectif. Les personnes concernées participent en outre à la définition ou à l'évolution de ces règles, ce qui permet de les ajuster aux conditions concrètes d'utilisation de la ressource.

Ostrom retrouve des mécanismes comparables dans d'autres situations, comme la gestion collective de pâturages alpins en Suisse ou de nappes phréatiques en Californie. Dans ces différents cas, la pérennité de l'action collective repose notamment sur l'existence de limites relativement claires, sur la possibilité pour les personnes concernées de participer à la modification des règles, sur des dispositifs de suivi, sur des sanctions graduées et sur des mécanismes accessibles de résolution des conflits. Ces exemples sont importants parce qu'ils montrent que la coopération n'implique pas l'absence de désaccords. Au contraire, les institutions durables sont aussi celles qui organisent la possibilité que des problèmes apparaissent, soient discutés et donnent lieu à des ajustements.

Cette approche peut être rapprochée de la sociologie des organisations de Crozier et Friedberg (1977). Les règles formelles ne déterminent jamais entièrement les comportements : elles sont utilisées, interprétées et négociées par des acteurs disposant de ressources et de marges de liberté différentes. Une organisation ne fonctionne donc pas seulement grâce à son organigramme ou à ses procédures officielles. Elle repose également sur des arrangements pratiques, des habitudes de coopération et des ajustements construits dans les interactions quotidiennes. Cette perspective rappelle aussi que ces arrangements ne se construisent pas dans un espace dépourvu de rapports de pouvoir : tous les acteurs ne disposent pas nécessairement des mêmes capacités à définir les règles ou à faire reconnaître leur interprétation d'une situation.

Mintzberg permet de préciser cette dimension à partir des mécanismes de coordination, développés dans *Structure et dynamique des organisations* (1982). À côté de la supervision directe ou des différentes formes de standardisation, il identifie l'ajustement mutuel, fondé sur la communication directe entre les acteurs et leur adaptation réciproque. Ce mécanisme devient particulièrement important lorsque les situations sont incertaines ou difficilement réductibles à des procédures préétablies. Dans une organisation confrontée à une transformation, les acteurs peuvent ainsi devoir expliciter ce qu'ils comprennent de la situation, confronter leurs contraintes respectives et modifier progressivement leurs propositions. La coordination ne résulte alors pas d'une interprétation préalablement partagée, mais d'un processus d'interaction permettant de construire des arrangements suffisamment acceptables pour poursuivre l'action.

Le pragmatisme de John Dewey permet enfin de considérer ces arrangements comme nécessairement provisoires. Dans Logic: The Theory of Inquiry (1938), l'enquête désigne un processus par lequel une situation problématique est progressivement définie, éprouvée et transformée à partir de ses conséquences. Les acteurs peuvent donc avancer sans disposer dès le départ d'un accord définitif sur la situation ou sur la solution. Ils expérimentent des réponses, observent leurs effets et révisent éventuellement leur manière de définir le problème. Cette perspective est particulièrement utile dans les situations de transformation organisationnelle, où les enjeux et les conséquences des décisions ne peuvent pas toujours être établis à l'avance.

Ces différents travaux convergent ainsi sur un point essentiel pour notre objet : agir collectivement ne suppose ni de supprimer la pluralité, ni d'obtenir préalablement une adhésion complète autour d'une interprétation unique. Cela suppose davantage que l'organisation dispose de règles, d'espaces de discussion et de mécanismes d'ajustement permettant aux acteurs d'expliciter leurs positions, de confronter leurs expériences et de construire des arrangements provisoires. La question du sens de l'action devient alors elle-même organisationnelle : il faut non seulement produire des interprétations, mais créer les conditions dans lesquelles celles-ci peuvent être exprimées, discutées et éventuellement rapprochées.

C'est précisément à ce niveau que la mise en récit devient intéressante pour notre recherche. Elle ne doit pas être envisagée comme un mécanisme qui produirait automatiquement l'accord ou résoudrait les tensions. Elle peut plutôt constituer, dans certaines conditions, un dispositif permettant de revenir sur des expériences différentes, de les mettre en discussion et de construire une représentation suffisamment commune de la trajectoire pour orienter l'action. L'enjeu est donc désormais de comprendre ce que réalise

concrètement une démarche de mise en récit et comment elle peut s'inscrire dans ces processus organisationnels d'ajustement.

III.3. La mise en récit comme dispositif de travail sur la trajectoire collective

III.3.1. Mettre en discussion les expériences et la trajectoire

Les développements précédents permettent de préciser la place que peut occuper la mise en récit dans une organisation confrontée à des expériences et à des interprétations différentes. Il ne s'agit pas de considérer qu'un récit permettrait, par lui-même, de résoudre les tensions ou de produire un accord. Son intérêt peut d'abord résider dans le processus qui conduit à son élaboration : revenir sur des expériences, sélectionner des événements significatifs, confronter les manières dont ils ont été vécus et chercher à établir des relations entre une histoire, une situation présente et des transformations envisagées. La mise en récit peut ainsi être appréhendée comme une démarche au cours de laquelle une organisation travaille la représentation de sa propre trajectoire.

Cette dimension apparaît directement dans plusieurs démarches développées autour des transitions territoriales. Le CERDD propose notamment de revenir collectivement sur les expériences conduites afin d'en identifier les étapes importantes, les difficultés, les réussites ou encore les apprentissages qui ne sont pas toujours rendus visibles par des modalités classiques d'évaluation. Le Cerema formule de manière particulièrement simple cette logique autour de trois interrogations : « d'où l'on vient, où l'on va et comment on y va ». Dans ces démarches, raconter ne consiste donc pas uniquement à produire a posteriori un discours sur une action déjà réalisée. Le travail narratif contribue à mettre en relation les expériences passées, la situation présente et les futurs envisagés afin de discuter de la trajectoire du collectif.

Cette opération suppose nécessairement une sélection. Toutes les expériences d'une organisation ne peuvent être reprises avec le même niveau d'importance, et les acteurs peuvent eux-mêmes ne pas accorder la même signification à un événement. Un changement de direction, l'abandon d'une activité, la réussite d'un projet ou une difficulté financière peuvent ainsi constituer, selon les personnes concernées, une rupture importante, un épisode secondaire ou le prolongement d'évolutions plus anciennes. La démarche de mise en récit devient alors intéressante non parce qu'elle révélerait la « véritable » histoire

de l’organisation, mais parce qu’elle peut conduire les acteurs à expliciter les événements auxquels ils accordent de l’importance et les relations qu’ils établissent entre eux.

Les travaux de Paul Ricœur permettent d’éclairer cette opération sans faire du récit une simple technique organisationnelle. Dans Temps et récit, la mise en intrigue désigne précisément le processus par lequel des événements hétérogènes sont sélectionnés et reliés dans une configuration qui leur confère une cohérence temporelle (Ricœur, 1983). Transposée avec prudence à l’organisation, cette proposition permet de comprendre ce qui se joue dans les démarches décrites précédemment : construire une trajectoire ne revient pas à reproduire l’ensemble du passé, mais à établir des relations entre certains événements afin de proposer une manière de comprendre comment l’organisation en est arrivée à sa situation présente et vers quoi elle pourrait désormais se diriger.

La prospective peut également contribuer à ce travail lorsqu’elle permet aux acteurs d’explorer différents futurs possibles ou souhaitables. Comme nous l’avons vu avec Chognot, elle ne se confond pas avec la mise en récit, mais peut créer un espace dans lequel différentes représentations de l’avenir sont explicitées et confrontées. Le récit peut alors relier ces représentations à l’histoire et aux expériences du collectif. En d’autres termes, une démarche de mise en récit ne porte pas seulement sur ce qui a été fait : elle conduit également à discuter de ce qui mérite d’être poursuivi, de ce qui doit être transformé et de la direction que le collectif souhaite donner à son action.

Ce déplacement permet de préciser notre recherche : l'objet, au delà du récit finalement produit, est le dispositif à travers lequel les expériences et les représentations sont mises en discussion. Il faut donc s’intéresser aux situations concrètes qui rendent ce travail possible : réunions, ateliers, temps de retour sur l’expérience, démarches prospectives, productions documentaires ou autres espaces dans lesquels les acteurs peuvent sélectionner, relier et discuter les éléments qui composeront éventuellement une représentation de leur trajectoire.

III.3.2. Construire une compréhension suffisamment commune pour agir

Cette fonction conduit à préciser ce que peut signifier la construction d’une représentation « commune ». Il ne s’agit pas de supposer que la mise en récit conduise tous les acteurs à interpréter l’organisation de la même manière. Les développements précédents ont au contraire montré que la pluralité des expériences, des positions et des principes de justification constitue une caractéristique ordinaire de l’action collective. Nous parlerons donc ici de compréhension suffisamment commune de la situation pour désigner non pas une interprétation homogène ou unanimement partagée, mais l’existence de suffisamment

de repères, de problèmes identifiés et de relations entre les événements pour que les acteurs puissent discuter de la situation et orienter une action collective.

Les démarches proposées par le CERDD et le Cerema permettent de rendre cette idée concrète. Le retour collectif sur une expérience peut, par exemple, faire apparaître qu'un même projet a produit des apprentissages différents selon les acteurs, ou qu'une difficulté n'est pas interprétée de la même manière par ceux qui l'ont vécue. L'enjeu de la démarche n'est alors pas nécessairement de choisir immédiatement entre ces interprétations, mais de les rendre visibles et discutables. Croiser les regards, comparer les expériences et revenir sur les étapes d'une transformation peut ainsi permettre de mieux identifier les points de convergence, mais également les désaccords qui doivent encore être travaillés. La compréhension commune recherchée est donc suffisante pour rendre la discussion et l'action possibles, plutôt que complète au point de faire disparaître toute divergence.

Cette conception rejoint le sensemaking de Weick (1995), mais il convient désormais de le replacer dans le cadre plus directement gestionnaire proposé par Rousseau (2007). Weick permet de comprendre que les significations ne sont pas simplement transmises aux acteurs : elles sont continuellement reconstruites à partir de leurs expériences et de leurs interactions. Une direction ne peut donc pas décréter le sens d'une transformation et supposer qu'il sera reçu à l'identique par l'ensemble de l'organisation. Le cadre de la gestion du sens de Rousseau déplace cependant la question vers ce que l'organisation peut concrètement mettre en place pour travailler cette pluralité. Dans les organisations militantes, l'articulation entre le projet collectif, les représentations qu'en ont les membres et les pratiques effectives constitue elle-même un problème de gestion. La question n'est donc pas de « gérer » le sens comme une ressource dont la direction disposerait, mais d'organiser des conditions dans lesquelles les significations peuvent être produites, confrontées et reliées à l'action.

C'est dans ce cadre que nous proposons d'étudier la mise en récit. Elle peut constituer l'un des dispositifs de gestion du sens par lesquels une organisation rend possible ce travail. Un atelier consacré à l'histoire d'un collectif, par exemple, ne produit pas nécessairement une interprétation identique chez tous les participants. Il peut cependant faire apparaître les événements considérés comme importants, les ruptures perçues par certains acteurs ou les éléments auxquels ceux-ci souhaitent rester attachés. De la même manière, la construction d'une trajectoire future peut conduire à rendre explicites plusieurs définitions de ce qui mérite d'être préservé ou transformé. La portée organisationnelle de la mise en récit se trouve alors moins dans l'histoire finalement formulée que dans les conditions de discussion et d'ajustement qu'elle peut contribuer à créer.

Les travaux de l'IDDRI prolongent cette perspective en rappelant que les récits sont également interprétés et négociés par les différents publics auxquels ils s'adressent. Demoures et Bet (2025) montrent ainsi que leur capacité à articuler différentes dimensions d'un projet dépend de la manière dont ils sont construits et reçus. Cette précision permet de ne pas confondre cohérence narrative et compréhension partagée. Une organisation peut produire un récit particulièrement cohérent sans que celui-ci corresponde aux expériences de ses membres ; inversement, une démarche qui fait apparaître des divergences peut produire moins de cohérence immédiate tout en permettant un travail collectif plus important sur la situation.

Cette distinction permet également de revenir aux travaux de Boltanski et Thévenot. Dès lors que les acteurs peuvent mobiliser plusieurs principes pour juger une situation, produire une compréhension suffisamment commune suppose aussi de rendre ces différentes justifications discutables. Une transformation pourra devoir être formulée de manière à rendre compte simultanément de sa nécessité économique, de sa contribution au projet collectif ou de ses conséquences sur la participation des membres. Le récit peut alors contribuer à mettre en relation plusieurs registres de légitimité sans nécessairement les réconcilier définitivement. Il constitue potentiellement un espace de compromis narratif, au sens où plusieurs acteurs peuvent reconnaître suffisamment certains éléments d'une même trajectoire tout en continuant à leur attribuer des significations différentes.

La mise en récit s'inscrit donc, dans le cadre de Rousseau, dans une question plus large de gestion du sens : comment une organisation peut-elle créer les conditions permettant à ses membres de relier leurs expériences, leurs représentations du projet et les transformations concrètes de leurs pratiques ? Cette perspective permet de préciser notre objet. Il ne s'agira pas seulement d'identifier l'existence ou le contenu d'un récit collectif, mais d'observer les dispositifs qui rendent possible sa construction, les acteurs qui y prennent part, les significations qui y sont confrontées et les formes de compréhension suffisamment communes qui peuvent éventuellement en émerger.

III.3.3. Quand la mise en récit devient-elle stratégique ?

Toutes les productions narratives qui circulent dans une organisation ne relèvent toutefois pas d'une démarche stratégique. Des récits peuvent apparaître spontanément dans les échanges entre salariés ou bénévoles, dans les souvenirs associés à certains événements, dans les manières de présenter l'organisation à de nouveaux membres ou encore dans les discussions sur son avenir. Ces récits participent déjà aux processus ordinaires de

construction du sens décrits par Weick. Il faut donc distinguer leur existence de la décision organisationnelle d'organiser volontairement un travail de mise en récit.

Un premier déplacement apparaît lorsque l'organisation crée explicitement des espaces ou des supports consacrés à ce travail. Il peut s'agir de recueillir des expériences, d'organiser un atelier de retour sur une transformation, de reconstruire collectivement une chronologie, de mettre en discussion plusieurs représentations du projet ou encore de travailler sur les futurs souhaitables. La mise en récit devient alors davantage qu'une production narrative spontanée : elle est soutenue par un dispositif, une temporalité, des méthodes et des acteurs chargés d'organiser le processus. Cette distinction est importante dans le cadre de Rousseau, puisqu'elle permet précisément de passer de la construction ordinaire du sens à une démarche organisationnelle de gestion du sens.

Le caractère stratégique apparaît plus nettement encore lorsque cette démarche est volontairement reliée à une orientation ou à une transformation de l'organisation. Le CERDD et la Fabrique des transitions présentent ainsi la mise en récit comme un outil susceptible d'accompagner la conduite du changement, la coopération ou la mobilisation autour des transitions. Le Cerema l'inscrit également dans des démarches de construction de trajectoires territoriales et de stratégies de transformation. Dans cette perspective, revenir sur le passé et confronter les expériences ne constituent pas des finalités en elles-mêmes : ces opérations sont mobilisées pour éclairer une situation présente, identifier ce qui doit être préservé ou transformé et contribuer à orienter l'action future.

Nous pouvons donc distinguer plusieurs degrés. Un récit peut émerger spontanément des interactions ; il peut ensuite faire l'objet d'un travail volontaire de formalisation ; enfin, une organisation peut construire un dispositif de mise en récit explicitement intégré à sa démarche de transformation. C'est principalement ce dernier niveau qui intéresse notre recherche. Nous entendrons ainsi par mise en récit stratégique une démarche volontairement organisée par laquelle une organisation sélectionne, met en relation et met en discussion des éléments de son histoire, de ses expériences, de sa situation présente et de ses futurs possibles afin de contribuer à la compréhension et à l'orientation de sa trajectoire collective.

Cette définition doit toutefois rester inscrite dans le cadre de la gestion du sens proposé par Rousseau. Qualifier une démarche de « stratégique » ne signifie pas que l'organisation maîtrise les significations qu'elle produit ni qu'elle puisse imposer un récit partagé. Cela signifie seulement qu'elle organise intentionnellement un travail portant sur la manière dont son projet, ses pratiques et ses transformations peuvent être compris et reliés. Les

processus de sensemaking décrits par Weick continuent ensuite de s'opérer : les acteurs interprètent ce qui leur est proposé à partir de leurs propres expériences, positions et relations. La gestion du sens désigne donc ici l'organisation de conditions susceptibles de favoriser certaines mises en discussion et certaines constructions collectives, et non le contrôle du sens finalement attribué à la transformation.

Cette distinction permet également de ne pas confondre mise en récit stratégique et communication stratégique. Dans une démarche de communication, une représentation de l'organisation peut être principalement élaborée afin d'être diffusée à différents publics. Une démarche de mise en récit peut évidemment produire ensuite des supports de communication, mais elle peut également avoir une fonction interne antérieure : faire revenir les acteurs sur leurs expériences, confronter leurs représentations, identifier des désaccords et construire progressivement une trajectoire. La Fabrique des transitions insiste précisément sur cette différence en distinguant la mise en récit du storytelling et en soulignant l'importance de l'écoute, de l'implication des acteurs et de l'instruction des contradictions.

La mise en récit apparaît ainsi comme un levier stratégique potentiel et non comme un outil dont les effets pourraient être présupposés. Un dispositif participatif peut ne permettre qu'une expression limitée des divergences ; une histoire présentée comme collective peut avoir été sélectionnée par un petit nombre d'acteurs ; un récit cohérent peut ne pas être reconnu par ceux auxquels il s'adresse. À l'inverse, un processus laissant apparaître des désaccords peut contribuer davantage au travail collectif du sens qu'une formulation apparemment consensuelle. Dans le cadre de Rousseau, l'enjeu devient donc moins de déterminer si l'organisation « possède » un bon récit que de comprendre comment elle organise concrètement la production, la confrontation et l'ajustement des significations autour de sa trajectoire.

Notre objet se précise alors. Il ne s'agit plus seulement de demander ce que la mise en récit peut théoriquement produire dans une organisation de l'ESS, mais d'interroger les conditions organisationnelles qui rendent possible son effectivité comme démarche collective de gestion du sens. Quels acteurs participent au travail narratif ? Dans quels espaces et à quels moments ? Quelles expériences peuvent être exprimées et lesquelles sont sélectionnées ? Comment les désaccords sont-ils traités ? Qui arbitre et valide la représentation finalement produite ? Enfin, comment celle-ci est-elle reçue et réinterprétée par les différents acteurs ? Ces questions conduisent directement à examiner les conditions et les limites d'une mise en récit collective et stratégique.

III.4. Les conditions organisationnelles d'une mise en récit collective et stratégique

La mise en récit peut donc être envisagée comme un dispositif de gestion du sens, au sens proposé par Rousseau, lorsqu'une organisation cherche volontairement à travailler les relations entre son projet, les représentations de ses membres et ses pratiques. Mais l'existence d'un tel dispositif ne suffit pas à garantir qu'un sens commun soit effectivement produit. Les apports mobilisés jusqu'ici conduisent au contraire à déplacer l'attention vers les conditions concrètes dans lesquelles ce travail est organisé. La question n'est donc plus seulement de savoir ce que peut faire un récit, mais comment sa production est organisée, qui y participe, quelles significations peuvent y être exprimées et comment la représentation finalement produite est reconnue ou contestée. C'est à ce niveau que se situe désormais notre objet de recherche.

III.4.1. Une mise en récit dont les effets ne sont jamais entièrement maîtrisables

Une organisation peut volontairement organiser une démarche de mise en récit : elle peut décider de revenir sur son histoire, proposer des temps de discussion, sélectionner certaines expériences ou chercher à construire une représentation de son avenir. Cette intention ne signifie toutefois pas qu'elle puisse déterminer à l'avance les significations qui seront effectivement produites. Cette première limite renvoie directement au sensemaking de Weick (1995) : les acteurs interprètent les situations et les discours auxquels ils sont confrontés à partir de leurs propres expériences, de leurs interactions et de la position qu'ils occupent dans l'organisation.

Un récit présenté comme celui d'une transformation réussie peut ainsi être reconnu comme tel par certains acteurs, tandis que d'autres y verront une rupture, une perte ou une représentation incomplète de ce qu'ils ont vécu. Une même formulation peut également être comprise différemment selon qu'elle est reçue par des salariés, des bénévoles, une direction ou des partenaires extérieurs. Le récit ne transmet donc pas mécaniquement un sens déjà constitué : il entre à son tour dans des processus d'interprétation.

Cette précision permet de mieux définir ce que peut recouvrir la « gestion du sens » chez Rousseau. Il ne s'agit pas pour l'organisation de maîtriser les significations attribuées par ses membres, mais de mettre en place des dispositifs susceptibles de les faire apparaître, de les confronter et éventuellement de les articuler. L'effectivité d'une mise en récit ne peut

donc être évaluée à partir de la seule intention de ceux qui l'organisent ou de la cohérence du récit finalement formulé. Elle doit également être interrogée à partir de sa réception, des réinterprétations qu'il suscite et des écarts qui peuvent apparaître entre le sens recherché et celui effectivement construit par les acteurs.

III.4.2. Choisir, c'est renoncer

Une deuxième condition tient à la nature même de l'opération narrative. Comme nous l'avons vu avec Ricœur (1983), mettre en récit suppose de sélectionner certains événements et de les mettre en relation. Une organisation ne peut raconter simultanément l'ensemble de son histoire, de ses activités et des expériences de ceux qui la composent. Toute mise en récit produit donc nécessairement une hiérarchie entre ce qui devient significatif pour comprendre la trajectoire et ce qui demeure davantage à l'arrière-plan.

Cette sélection peut intervenir à de multiples moments. Choisir de faire commencer l'histoire d'une transformation à une crise récente plutôt qu'à des évolutions plus anciennes ne produit pas la même interprétation de la situation. De même, mettre en avant certaines réussites, certains acteurs ou certaines difficultés contribue à construire une représentation particulière de ce qui explique la trajectoire de l'organisation. La sélection n'est pas en elle-même problématique : elle constitue une condition du récit. Elle devient cependant un enjeu organisationnel dès lors que tous les acteurs ne disposent pas de la même possibilité de participer à ces choix.

La question pertinente n'est donc pas seulement « que raconte le récit ? », mais aussi « comment ce qui mérite d'être raconté a-t-il été déterminé ? ». Dans le cadre de Rousseau, le dispositif de gestion du sens doit alors être analysé à partir des opérations concrètes qu'il organise : quelles expériences sont recueillies, lesquelles sont retenues, à quel moment certaines formulations sont stabilisées et quelles possibilités existent pour compléter ou contester cette sélection ? Étudier la mise en récit suppose ainsi de porter autant d'attention à ce qu'elle rend visible qu'aux expériences et aux interprétations qu'elle laisse de côté.

III.4.3. La reconnaissance du récit par des acteurs différents

La sélection et la cohérence d'un récit ne garantissent pas davantage qu'il soit reconnu par les différents acteurs de l'organisation. Comme l'ont montré Boltanski et Thévenot (1991), les personnes peuvent mobiliser des principes différents pour déterminer ce qui leur paraît légitime. Une même trajectoire peut donc être convaincante au regard d'un registre de justification tout en étant contestée à partir d'un autre.

Une transformation présentée principalement sous l'angle de l'efficacité et de la pérennité peut, par exemple, être facilement défendue à partir d'un registre industriel, tout en apparaissant insuffisamment justifiée pour des acteurs attachés à la participation ou à la fidélité au projet collectif. À l'inverse, un récit insistant fortement sur l'histoire et les valeurs de l'organisation pourra susciter une reconnaissance interne importante sans nécessairement répondre aux catégories attendues par certains financeurs ou partenaires. Une organisation de l'ESS peut donc être amenée à produire une représentation capable de circuler entre plusieurs espaces de légitimité, sans qu'une formulation puisse nécessairement satisfaire tous les acteurs de la même manière.

Cette reconnaissance peut dès lors être pensée comme un degré plutôt que comme une adhésion unanime. Un récit collectif ne suppose pas que chacun attribue exactement le même sens à l'histoire racontée, mais qu'un nombre suffisamment important d'acteurs puisse y reconnaître certains éléments de son expérience, de ses préoccupations ou de sa conception du projet. Cela rejoint la notion de compréhension suffisamment commune proposée précédemment : la possibilité d'agir ensemble ne repose pas nécessairement sur une interprétation identique, mais sur l'existence de repères suffisamment reconnus pour permettre la discussion et l'orientation de l'action.

L'analyse de la mise en récit doit donc également porter sur les conditions sociales de cette reconnaissance. Quels acteurs se reconnaissent dans la trajectoire formulée ? Lesquels la contestent ou restent à distance ? Quelles justifications sont davantage présentes que d'autres ? Dans le cadre de la gestion du sens, l'enjeu n'est pas seulement de produire une représentation cohérente du projet, mais de comprendre comment celle-ci entre en relation avec les différentes significations déjà présentes dans l'organisation.

III.4.4. Les conditions de participation à la production du récit

La question de la reconnaissance conduit directement à celle des modalités de production du récit. Si une démarche de mise en récit prétend contribuer à un travail collectif du sens, il devient nécessaire d'examiner qui participe effectivement à sa construction. Qui est invité à raconter son expérience ? Qui définit les questions auxquelles le collectif doit répondre ? Qui rassemble et sélectionne les propositions ? Qui reformule, arbitre et, finalement, valide la représentation produite ? Le caractère collectif du récit dépend donc non seulement de son contenu, mais également du processus organisationnel par lequel il prend forme.

Les apports d'Ostrom et de Mintzberg permettent ici de retrouver sous une forme plus concrète les conditions de coopération évoquées précédemment. Les travaux d'Ostrom ont

montré l'importance de la participation des acteurs concernés à la définition et à l'évolution des règles qui organisent leur action. Mintzberg souligne de son côté le rôle que peut jouer l'ajustement mutuel lorsque la coordination repose sur la communication directe et l'adaptation réciproque. Transposées avec prudence à notre objet, ces propositions invitent à observer si les acteurs disposent réellement d'espaces permettant d'exprimer leurs représentations, de réagir aux propositions des autres et d'influer sur la formulation qui se stabilise progressivement.

Il ne suffit cependant pas qu'un dispositif soit présenté comme participatif pour que ces conditions soient réunies. Une consultation peut recueillir de nombreuses contributions sans que leurs auteurs aient ensuite de prise sur leur sélection ou leur reformulation. Un atelier peut permettre une expression libre des expériences tandis que la synthèse finale reste produite par un nombre restreint d'acteurs. De même, des contraintes de temps, de compétences, de statut ou de maîtrise de l'information peuvent produire d'importantes asymétries entre les participants. La participation doit donc être considérée à partir de ce qu'elle permet effectivement dans les différentes étapes du processus, et non uniquement à partir de l'existence formelle d'espaces participatifs.

Ce point permet de préciser encore le cadre de Rousseau. Si la gestion du sens consiste notamment à travailler l'articulation entre le projet, les représentations des membres et les pratiques organisationnelles, les caractéristiques du dispositif deviennent déterminantes. Un espace de discussion trop court, une sélection peu explicitée ou une validation entièrement descendante ne permettent pas le même travail qu'un processus donnant lieu à plusieurs restitutions, controverses et reformulations. La question empirique devient alors centrale : peut-on construire un récit collectif sans construire collectivement, au moins en partie, les conditions de sa production ?

III.4.5. Du récit collectif à l'instrument de légitimation

Ces différentes conditions conduisent enfin à interroger le risque d'une conception trop instrumentale de la mise en récit. Une organisation peut mettre en place une démarche narrative afin de comprendre collectivement une transformation et d'en discuter les orientations. Elle peut aussi chercher principalement à construire une représentation permettant de convaincre, mobiliser ou légitimer une décision déjà largement stabilisée. Dans les deux situations, un récit peut être produit ; le processus organisationnel auquel il correspond n'est cependant pas le même.

Cette distinction est particulièrement importante au regard de la différence établie précédemment entre mise en récit et storytelling. Une organisation peut produire un discours cohérent sur son histoire et son avenir, puis le diffuser auprès de ses membres ou de ses partenaires, sans que ceux-ci aient véritablement participé à sa construction. À l'inverse, une démarche de mise en récit peut donner lieu à des formulations moins immédiatement stabilisées parce qu'elle ouvre précisément un espace de confrontation des expériences et des désaccords. La qualité narrative du résultat ne suffit donc pas à établir le caractère collectif du processus.

Le cadre de la gestion du sens proposé par Rousseau permet ici de poser une distinction décisive. Si le sens du projet constitue un problème de gestion, le dispositif mis en place peut chercher soit à organiser un travail collectif sur les significations, soit à diffuser une signification déjà définie par certains acteurs. Entre ces deux pôles peuvent naturellement exister de nombreuses configurations intermédiaires. Une direction peut initier une démarche tout en laissant une véritable possibilité de reformulation ; un récit peut être produit collectivement puis adapté pour répondre aux attentes d'un financeur ; une phase d'exploration très ouverte peut également être suivie d'une sélection plus restreinte au moment de l'arbitrage stratégique. L'enjeu est donc moins d'opposer participation et instrumentalisation que d'observer comment les différentes étapes du processus s'articulent.

La mise en récit sera ici étudiée comme un dispositif possible de gestion du sens dont les effets restent contingents à son organisation concrète. La question n'est donc pas seulement de savoir si les organisations de l'ESS peuvent mobiliser le récit comme levier stratégique, mais à quelles conditions organisationnelles une démarche de mise en récit peut effectivement permettre de travailler une pluralité d'expériences et de significations pour construire une compréhension suffisamment commune de la trajectoire et orienter l'action collective, sans se réduire à la communication ou à la légitimation d'une orientation déjà définie.

Conclusion de la Partie I - Vers le problème de recherche

Les travaux mobilisés permettent d'abord d'envisager la mise en récit comme une opération de construction du sens. Le récit sélectionne et relie des événements et des temporalités pour leur donner une certaine cohérence (Ricœur, 1983), tandis que les significations à partir desquelles les acteurs interprètent leur monde sont elles-mêmes socialement construites et instituées (Castoriadis, 1975). Les recherches consacrées à la narration dans l'action collective montrent également que les récits peuvent participer à la construction des

identités, à la définition des problèmes et à l'orientation de l'action (Polletta, 1998, 2006). Dans les organisations, ces significations ne sont toutefois jamais simplement reçues : elles sont continuellement interprétées et révisées dans les interactions et les expériences des acteurs (Weick, 1995).

Cette question prend une importance particulière dans les organisations de l'ESS. Les travaux sur les logiques institutionnelles montrent qu'une même organisation peut être traversée par plusieurs systèmes de valeurs, de pratiques et de critères de légitimité (Friedland et Alford, 1991 ; Thornton, Ocasio et Lounsbury, 2012), tandis que les recherches consacrées aux organisations hybrides montrent concrètement comment des finalités sociales, économiques ou professionnelles peuvent devoir être articulées au sein d'une même structure (Pache et Santos, 2013 ; Doherty, Haugh et Lyon, 2014). Les travaux sur les associations soulignent également que la professionnalisation, les relations avec les pouvoirs publics et les transformations des modes de financement peuvent modifier les conditions dans lesquelles le projet collectif est organisé et défini (Cottin-Marx, 2020 ; Chognot, 2020 ; Laville, 2010 ; Petrella, 2012). Une démarche de mise en récit prend donc place dans une organisation où plusieurs expériences, interprétations et critères de jugement peuvent déjà coexister.

Dans ce contexte, plusieurs travaux et démarches contemporaines proposent de mobiliser volontairement la mise en récit pour relire une trajectoire, favoriser le dialogue, accompagner une transformation, construire une représentation commune ou orienter l'action collective (CERDD ; Cerema ; Fabrique des transitions). Ces fonctions ne peuvent cependant pas être considérées comme des effets automatiques du récit. Les travaux de Weick (1995) montrent que les significations produites par les acteurs restent ouvertes à la réinterprétation, tandis que Boltanski et Thévenot (1991) permettent de comprendre qu'une même orientation peut être évaluée à partir de différents principes de légitimité. Une démarche destinée à construire une représentation commune peut donc faire apparaître des interprétations divergentes ; un dispositif présenté comme participatif peut laisser certains acteurs à distance de la sélection ou de la formulation finale ; un récit destiné à accompagner une transformation peut enfin servir davantage à légitimer une orientation déjà définie qu'à la mettre réellement en discussion.

C'est précisément dans cet écart que se situe le problème laissé ouvert par la littérature mobilisée. Les travaux existants permettent de comprendre comment les récits configurent l'expérience (Ricœur, 1983), participent à l'action collective (Polletta, 1998, 2006), comment le sens se construit dans les organisations (Weick, 1995), comment plusieurs logiques institutionnelles peuvent y coexister (Thornton, Ocasio et Lounsbury, 2012 ; Pache et

Santos, 2013) et comment les acteurs peuvent défendre leurs positions à partir de principes de justification différents (Boltanski et Thévenot, 1991). Les démarches consacrées à la mise en récit documentent par ailleurs de nombreuses fonctions qui peuvent lui être attribuées. En revanche, ces apports sont moins directement articulés lorsqu'il s'agit de comprendre les conditions organisationnelles dans lesquelles une démarche volontaire de mise en récit devient effectivement un travail collectif du sens. Autrement dit, un écart demeure entre les propriétés ou les effets attribués à la mise en récit et les conditions concrètes de leur réalisation dans l'organisation.

Ce déplacement conduit à porter moins l'attention sur le seul récit produit que sur le processus qui permet sa construction. Qui peut faire entrer son expérience dans le récit ? Dans quels espaces les différentes interprétations sont-elles confrontées ? Comment certains éléments sont-ils sélectionnés et reformulés ? À quel moment et par quels acteurs une représentation est-elle stabilisée ? Comment les désaccords sont-ils traités ? Enfin, comment le récit ainsi construit est-il reçu, approprié ou contesté ? La mise en récit devient alors un problème de gestion dès lors que ses effets dépendent des dispositifs, des temporalités, des rapports entre acteurs et des modalités de participation qui organisent sa production.

Le cadre développé par François Rousseau (2007) pour étudier la gestion du sens dans les organisations militantes fournit précisément un point d'appui pour analyser ce problème. Rousseau part de la difficulté à maintenir une articulation entre le projet poursuivi par l'organisation, les significations que ses membres attachent à leur engagement et les pratiques par lesquelles ce projet se matérialise. Il propose ainsi de penser l'organisation militante à partir de l'articulation entre un « mythe », correspondant à la finalité sociale poursuivie, des militants qui donnent individuellement et collectivement sens à leur engagement, et un « geste social », par lequel cette intention se traduit dans les activités. Produire et maintenir le sens du projet devient alors une question de gestion, susceptible d'être travaillée à travers différents « dispositifs de gestion du sens ».

L'intérêt de ce cadre pour notre recherche tient précisément à la possibilité de relier la question du sens à celle de son organisation concrète. Weick (1995) permet de comprendre pourquoi le sens ne peut pas être directement produit ou contrôlé par l'organisation : les acteurs reconstruisent continuellement leurs interprétations à partir de leurs expériences et de leurs interactions. Rousseau (2007) permet alors de déplacer la question : il ne s'agit pas de gérer directement les significations, mais d'organiser des dispositifs dans lesquels le projet, les représentations des acteurs et les pratiques peuvent être remis en relation et discutés. La mise en récit peut ainsi être étudiée comme l'un de ces dispositifs, non parce

qu'elle garantirait la production d'un récit partagé, mais parce qu'elle peut organiser des opérations de retour sur l'expérience, de confrontation des interprétations, de sélection, de formulation et d'ajustement.

Cette perspective est prolongée par Maisonnasse, Petrella et Richez-Battesti (2019), qui montrent que les outils de gestion dans les organisations de l'ESS ne sont pas neutres au regard du sens du projet. Leur contribution invite à déplacer l'attention de l'outil lui-même vers ses conditions de conception, de mise en œuvre et d'appropriation. Un dispositif peut soutenir le projet collectif, mais également le transformer ou le contraindre selon les représentations qu'il véhicule et les possibilités qu'il laisse aux acteurs de participer à son usage et à son évolution. Appliquée à la mise en récit, cette proposition conduit donc à ne pas présupposer ses effets, mais à étudier concrètement les conditions dans lesquelles le dispositif est construit et ce qu'il permet effectivement de faire.

Le problème de recherche peut dès lors être formulé autour d'un écart entre intention et effectivité. Une organisation peut mobiliser la mise en récit pour produire une compréhension suffisamment commune de sa trajectoire, accompagner une transformation ou orienter l'action collective ; encore faut-il comprendre dans quelles conditions organisationnelles les différentes expériences et significations peuvent effectivement être exprimées, confrontées et articulées. À l'inverse, certaines contraintes institutionnelles, temporelles ou organisationnelles peuvent réduire les possibilités de discussion, resserrer les espaces de participation ou conduire à stabiliser rapidement une représentation avant que les significations elles-mêmes n'aient fait l'objet d'un travail collectif.

La question de recherche peut alors être formulée ainsi :

> Dans quelles conditions organisationnelles une démarche de mise en récit peut-elle constituer, dans une organisation de l'économie sociale et solidaire, un dispositif collectif de gestion du sens susceptible d'accompagner une transformation ?

Cette question reste volontairement ouverte. Elle ne suppose ni que la mise en récit produise nécessairement un sens partagé, ni qu'une démarche participative garantisse son appropriation, ni qu'un récit collectif constitue toujours un levier de transformation. Elle invite au contraire à observer empiriquement les modalités concrètes de production du récit, les acteurs qui participent à ses différentes étapes, les espaces de confrontation et d'ajustement, les opérations de sélection et d'arbitrage, ainsi que les écarts possibles entre les fonctions attribuées à la démarche et les effets effectivement observés.

L’enjeu de la partie empirique sera ainsi de mettre à l’épreuve la mise en récit comme dispositif de gestion du sens. Il s’agira moins d’évaluer si l’organisation produit un récit « réussi » que de comprendre ce que son processus de construction permet effectivement de mettre en discussion, de stabiliser ou, au contraire, de laisser de côté. C’est à partir de cet écart entre les intentions du dispositif, ses conditions organisationnelles de mise en œuvre et ses effets sur les significations produites que pourra être analysée l’effectivité de la mise en récit.

Partie 2 : étude de terrain

I. Présentation du terrain et méthode d’enquête

I.1. La MRES : une organisation observée dans une période de transformation

I. 1. 1. Une maison et un réseau d'associations

Créée en 1978, la Maison Régionale de l'Environnement et des Solidarités (MRES) s'inscrit dans une histoire déjà longue de structuration du mouvement associatif environnemental dans les Hauts-de-France. Au fil de son développement, elle s'est constituée à la fois comme une association disposant de ses propres activités, comme une « maison » accueillant et accompagnant d'autres associations, et comme une structure de mise en réseau. Elle rassemble aujourd'hui plus d'une centaine d'associations intervenant dans des domaines variés, autour notamment de l'environnement, des solidarités, de l'éducation populaire et, plus largement, des transitions écologiques et sociales. Cette diversité est importante pour comprendre le terrain : la MRES ne constitue pas seulement une organisation disposant d'un projet propre, mais également un espace dans lequel se rencontrent des associations aux objets, aux pratiques et aux moyens différents.

Cette fonction de « maison » se traduit d'abord concrètement par la mise à disposition d'un lieu, de ressources et de services mutualisés, mais également par l'organisation d'actions collectives, l'animation du réseau et la représentation de certains enjeux portés par ses membres. La charte de la MRES, dernièrement adoptée en AG de décembre 2025, formalise notamment plusieurs dimensions de cette identité, autour des fonctions de maison, de réseau et de plaidoyer, et inscrit l'action de la structure dans les transitions environnementales et sociales (charte de la MRES, voir annexe 4.1). Cette définition institutionnellement adoptée fournit un premier cadre pour comprendre l'organisation. Elle ne signifie cependant pas que ces différentes fonctions occupent toujours la même place dans son activité, ni qu'elles soient nécessairement comprises ou hiérarchisées de la même manière par l'ensemble des acteurs rencontrés au cours de l'enquête.

La MRES est une association employeuse. Une équipe salariée assure ses activités propres, l'animation du réseau et une partie du fonctionnement de la maison, sous la responsabilité d'une direction. Comme dans toute association, cette organisation salariée s'articule à une gouvernance bénévole composée notamment d'un Bureau et d'un Conseil d'administration (CA), lui-même responsable devant l'Assemblée générale (AG). Plusieurs espaces interviennent ainsi dans les orientations et le fonctionnement quotidien de la structure : réunions de l'équipe salariée, réunions du Bureau et du CA, assemblées générales, groupes de travail ou encore temps associant salarié·es, administrateur·ices et associations membres. À ces espaces internes s'ajoutent les relations entretenues avec les

associations du réseau, différents partenaires associatifs et des acteurs publics qui peuvent participer au financement, à la définition ou à la mise en œuvre de certaines actions. Identifier ces différents espaces est nécessaire pour la suite de l'enquête, puisque les situations observées ne se déroulent pas toutes au même endroit et n'engagent pas toujours les mêmes acteurs.

I. 1. 2. Un terrain situé au sortir d'une longue vacance de direction

L'enquête débute dans un contexte organisationnel particulier. Lorsque commence la période étudiée, la MRES sort d'une vacance de direction ayant duré environ une année. La structure a néanmoins continué à fonctionner pendant cette période : l'équipe salariée a poursuivi ses activités, les instances associatives ont continué à se réunir et différentes réflexions concernant le projet et l'organisation ont été engagées. Cette absence prolongée de direction ne correspond donc pas à une interruption de l'activité, mais constitue un élément important du contexte dans lequel les acteurs abordent ensuite la réorganisation de la structure.

Une direction de transition arrive en mars 2025, précédant l'arrivée d'une nouvelle directrice en novembre de la même année. Cette succession intervient alors que des réflexions sont engagées sur les orientations de la MRES et sur son fonctionnement interne. Des temps de travail ont notamment commencé à interroger les différentes fonctions de la structure, leur articulation et les priorités à retenir pour la suite. Au début de l'enquête, le projet de la MRES ne constitue donc pas un cadre entièrement stabilisé : certains éléments sont hérités de son histoire et formalisés dans ses documents institutionnels, tandis que d'autres font encore l'objet de discussions et d'arbitrages.

C'est à partir de cette situation que débute l'observation. Le terrain se situe ainsi à un moment de transition entre une période marquée par l'absence prolongée de direction et une période au cours de laquelle une nouvelle direction doit progressivement prendre place dans l'organisation. Les transformations qui suivent ne sont volontairement pas détaillées ici : elles constituent précisément une partie des situations observées au cours de l'année et seront restituées progressivement dans la suite de l'enquête, à partir des réunions, documents, décisions et échanges dans lesquels elles se sont construites.

I. 2. Posture et choix d'enquête

I. 2. 1. Étudier la transformation depuis une position de participant-observateur

Cette enquête s'inscrit d'abord dans une situation professionnelle particulière. Elle est menée dans le cadre de mon alternance à la MRES, où j'occupe un poste d'assistant de direction. Cette fonction me place au contact d'espaces très différents d'une organisation qui ne se limite pas à son équipe salariée : la MRES est également une maison et un réseau regroupant plus d'une centaine d'associations, doté d'une gouvernance bénévole et engagé dans des relations régulières avec des partenaires associatifs, institutionnels et publics. Mon activité professionnelle me conduit ainsi à circuler entre plusieurs de ces espaces, depuis les réunions d'équipe jusqu'aux réunions du Conseil d'administration, en passant par des groupes de travail, des échanges avec la direction, des temps associant salarié·es et administrateur·ices ou encore des rencontres avec des membres du réseau.

Cette position constitue précisément une opportunité méthodologique dont j'ai souhaité profiter. Elle permet d'observer certaines situations au moment où elles se produisent, parfois avant qu'elles ne soient formalisées dans un compte rendu, un support de présentation ou une décision institutionnelle. Elle donne également accès à des moments de nature différente : discussions préparatoires, échanges informels, construction de propositions, réunions de travail puis, dans certains cas, présentation de ces propositions devant une instance chargée de les discuter ou de les valider. L'intérêt de cette position est donc moins de disposer d'un accès supposément exhaustif à l'organisation que de pouvoir suivre la circulation d'un sujet entre plusieurs espaces et plusieurs catégories d'acteurs.

Cette immersion implique cependant que je ne sois pas seulement observateur des transformations étudiées. Selon les situations, ma position varie sensiblement : je peux assister à une réunion principalement comme observateur, participer à une discussion au titre de mes fonctions, animer un temps de travail, rédiger ou mettre en forme un document, voire contribuer directement à la préparation de certains dispositifs de transformation. Cette variation a été intégrée au protocole d'observation et doit être prise en compte dans l'analyse des matériaux, notamment lorsque le document étudié est en partie le produit de mon propre travail (notes d'observation, voir annexe 1 ; supports et productions internes, voir notamment annexes 5 et 7). Le degré de participation sera donc précisé lorsqu'il modifie sensiblement le statut du matériau mobilisé.

Ma position d'alternant présente néanmoins une autre particularité. Je suis suffisamment intégré à l'organisation pour participer à son fonctionnement quotidien, mais je n'occupe ni une fonction de direction, ni une fonction de gouvernance, et mon arrivée relativement récente ne me place pas non plus parmi les membres disposant de la plus forte ancienneté dans la structure. Cette situation ne produit évidemment pas une extériorité complète, mais elle permet un certain décalage vis-à-vis de l'histoire de l'organisation et de positions déjà constituées. La posture retenue peut ainsi être décrite comme celle d'un participant-observateur : suffisamment interne pour accéder à des espaces diversifiés et prendre part aux transformations en cours, tout en cherchant à maintenir une possibilité de mise à distance réflexive. Les limites de cette position et les effets possibles de ma participation sur les situations observées seront discutés plus précisément dans la partie consacrée aux limites de l'enquête.

I. 2. 2. Privilégier une enquête longitudinale

Le choix de privilégier une observation dans la durée tient également à la nature même de l'objet étudié. Au début du terrain, la « mise en récit » ne se présente pas à la MRES comme une démarche clairement définie, dotée d'un vocabulaire partagé et de dispositifs déjà stabilisés. Le terme apparaît progressivement dans certains échanges et documents, tandis que d'autres pratiques peuvent s'en rapprocher sans être désignées de cette manière. Les premières observations font ainsi apparaître des définitions variables, des objectifs parfois différents et des usages encore incertains de la notion. Le projet de la MRES contribue lui-même progressivement à donner une place plus explicite à cette question au cours de la période étudiée.

Dans cette situation, commencer l'enquête par une série d'entretiens demandant directement aux acteurs ce qu'ils entendent par « mise en récit » aurait présenté un risque : celui de fixer artificiellement une catégorie qui était encore en train de se construire sur le terrain. Ce choix aurait également supposé de sélectionner préalablement des personnes ou des organisations considérées comme pratiquant la mise en récit, alors que peu d'associations du réseau disposaient d'une démarche suffisamment explicite et comparable pour constituer immédiatement un échantillon pertinent. La démarche engagée par la MRES étant elle-même émergente, il semblait plus intéressant de ne pas prendre sa définition pour acquise.

L'enquête longitudinale permet au contraire de suivre la manière dont certaines préoccupations apparaissent, changent de formulation, sont reprises dans différents espaces et peuvent éventuellement se stabiliser dans des documents ou des dispositifs.

L'attention porte ainsi moins sur la recherche immédiate d'une définition commune que sur un processus : comment certains termes entrent-ils dans les discussions ? Quels problèmes leur sont associés ? Quelles pratiques sont progressivement rapprochées de la mise en récit ? Qui participe à leur définition ? Et que devient une formulation lorsqu'elle passe d'un échange ou d'un atelier à un document institutionnel ? Cette temporalité longue permet donc d'observer non seulement des discours sur la mise en récit, mais également les conditions concrètes dans lesquelles celle-ci prend progressivement place dans l'organisation.

I. 2. 3. Un protocole construit progressivement au contact du terrain

Le protocole d'enquête n'a donc pas été entièrement fixé avant l'entrée sur le terrain. Cette évolution est assumée comme une caractéristique de la démarche. Les premiers mois reposent sur une attention relativement ouverte aux transformations de l'organisation et aux espaces dans lesquels elles se discutent. Les notes d'observation rendent compte de cette progression et permettent de conserver la trace de situations dont l'intérêt pour la recherche n'était pas toujours immédiatement identifiable au moment où elles se produisaient (voir annexe 1).

À mesure que l'enquête avance, plusieurs dimensions deviennent plus centrales. L'observation se concentre notamment sur la manière dont le projet de la MRES, ses missions et les publics auxquels elle s'adresse sont formulés ; sur les références faites à l'histoire de la structure ou à son avenir ; sur l'apparition du terme de « mise en récit » ; mais aussi sur les opérations plus concrètes par lesquelles une expérience collective est restituée, sélectionnée ou reformulée. Une attention particulière est progressivement accordée à ce qui est retenu ou écarté lors de ces restitutions, aux personnes qui participent à leur production, aux réactions provoquées par les supports proposés et aux formulations qui font l'objet de désaccords, de discussions ou de modifications.

Le cheminement méthodologique peut ainsi être résumé comme un processus d'observation, de repérage puis de ciblage progressif. Certaines situations repérées dans l'observation conduisent à approfondir un document ou une séquence particulière ; ces éléments sont ensuite croisés avec d'autres matériaux afin d'en vérifier la portée ou d'en faire apparaître les contradictions. Il s'agit donc de parvenir à rendre compte d'une enquête dont le regard s'est progressivement précisé au contact du terrain.

I. 2. 4. Un entretien de cadrage pour préciser l’objet observé

Un entretien a néanmoins été réalisé spécifiquement autour de la mise en récit au cours de l’enquête. Son statut doit être distingué des autres matériaux. Il s’agit d’un entretien de cadrage mené avec une personne du CERDD formée à l'accompagnement de démarches de mise en récit et travaillant sur ce sujet de manière transversal. La personne interrogée n’est pas une actrice de la MRES et l’entretien n’a donc pas vocation à expliquer les transformations internes de l’organisation. Il constitue plutôt un matériau intermédiaire, destiné à préciser ce que peut recouvrir concrètement une démarche de mise en récit et à affiner, en cours d’enquête, les dimensions auxquelles prêter attention sur le terrain. La grille d’entretien et sa transcription anonymisée sont reproduites respectivement en annexes 9.1 et 9.2.

L’entretien permet notamment d’interroger les usages attribués à la mise en récit, ses modalités concrètes de réalisation, les formes de participation qu’elle peut mobiliser ainsi que certaines de ses limites. Il contribue ainsi à préciser le regard porté ensuite sur les autres matériaux : par exemple sur les opérations de sélection inhérentes à une restitution, sur la place laissée aux différentes paroles ou sur les usages possibles d’un récit une fois produit. Son rôle reste cependant celui d’un cadrage et non celui d’un modèle auquel les pratiques observées à la MRES devraient correspondre.

Enfin, cet entretien est lui-même fortement orienté par les préoccupations de la recherche. Les questions posées portent explicitement sur la mise en récit, ses objectifs, ses méthodes et ses limites (grille d’entretien, voir annexe 9.1). Les thèmes abordés ne peuvent donc pas être considérés comme ayant émergé entièrement spontanément du discours de la personne interrogée. Les verbatims qui seront éventuellement mobilisés dans la suite devront être lus en tenant compte de cette situation d’entretien et seront systématiquement rapportés à leur transcription (voir annexe 9.2).

I. 3. Méthode d’enquête

I. 3. 1. Une année d’observations participantes

L’observation participante s’étend d’août 2025 à juillet 2026. Sur cette période, le terrain ne présente pas une intensité constante et le regard porté sur l’organisation évolue progressivement. Quatre phases peuvent être distinguées a posteriori. Elles correspondent moins à des étapes parfaitement séparées qu’à des changements dans les situations observées, dans les matériaux disponibles et dans le degré de précision de l’enquête. Les

notes d'observation constituent le fil conducteur de cette chronologie (voir annexe 1), complétées selon les périodes par les comptes rendus de réunions d'équipe et de Conseil d'administration (voir annexes 2 et 3), les documents institutionnels et différents supports produits au cours de la transformation.

Août-novembre 2025 : une phase d'immersion et d'observation exploratoire

La première période correspond à une phase d'immersion dans le rôle d'assistant de direction et de compréhension progressive des enjeux. L'attention porte d'abord assez largement sur les acteurs présents, leurs fonctions, les différents espaces de discussion et la manière dont circulent les informations entre l'équipe, la gouvernance et les associations du réseau. C'est vers la fin de cette période que l'objet de recherche se précise. Il ne s'agit pas encore de suivre systématiquement des pratiques qualifiées de « mise en récit », mais plutôt d'identifier les situations dans lesquelles le projet de la MRES, son identité ou ses orientations sont discutés, formulés et restitués.

Plusieurs séquences contribuent particulièrement à cette première compréhension du terrain. Les échanges du groupe communication, les ateliers organisés au mois de septembre, une journée de travail à TISSEL le 29 septembre puis la journée réunissant Conseil d'administration et équipe salariée le 4 octobre donnent accès à différents espaces de réflexion autour du projet de la structure. Le support utilisé lors de cette dernière journée permet notamment de conserver une trace des formulations proposées à ce moment du processus (voir annexe 5.2). Ces observations reposent également sur les notes prises pendant ou après les situations, sur les comptes rendus disponibles et sur différents échanges informels intervenant dans le cadre du travail quotidien (voir annexes 1 et 2).

Cette première phase s'achève avec l'arrivée de la nouvelle direction au début du mois de novembre. Elle correspond donc principalement à un temps d'apprentissage du terrain : comprendre qui intervient, dans quels espaces et selon quelles modalités, tout en suivant les premières réflexions concernant le projet de la MRES. Les matériaux recueillis à ce stade restent volontairement larges et ne sont pas encore sélectionnés selon une grille d'analyse entièrement stabilisée.

Décembre 2025-mars 2026 : une observation progressivement plus ciblée

À partir de décembre, plusieurs éléments commencent à donner une forme plus institutionnelle aux réflexions observées durant les mois précédents. La charte de la MRES est formalisée et adoptée (voir annexe 4.1), tandis que le travail autour du projet 2026 aboutit progressivement à une présentation structurée autour de neuf actions. C'est

notamment dans ce cadre qu'apparaît explicitement une action désignée comme relevant de la « mise en récit » (support du projet 2026, voir annexe 5.3). Parallèlement, d'autres dispositifs sont engagés, parmi lesquels la « Campagne d'année », ainsi que de nouvelles modalités de fonctionnement interne dont les différentes étapes apparaissent dans les notes d'observation et les comptes rendus d'équipe (voir annexes 1 et 2).

Cette évolution conduit progressivement à déplacer le regard. L'attention ne porte plus seulement sur les espaces où le projet est discuté, mais davantage sur la manière dont il est formulé : quels termes sont employés, à quels destinataires ils s'adressent, quels éléments sont retenus lors d'une restitution et lesquels disparaissent au cours de sa formalisation. Le terme de « mise en récit » devient lui-même un objet d'observation, sans pour autant constituer l'unique critère de sélection des situations. Certaines pratiques de restitution, de sélection ou de formulation collective peuvent en effet présenter des caractéristiques proches sans être nommées de cette manière par leurs participant·es.

La journée organisée le 12 mars avec des gouvernances et directions d'associations du réseau constitue à ce titre une séquence particulièrement importante. Elle produit plusieurs traces qui permettent de comparer les contributions formulées pendant la journée avec leur restitution ultérieure : contributions des participant·es, support de restitution et sociogramme notamment (voir annexes 6.1, 6.2 et 6.3). Ce type de matériau rend possible une observation plus précise des opérations par lesquelles une discussion collective est progressivement transformée en représentation partageable.

Mars-mai 2026 : accélération de la transformation et diversification des matériaux

À partir du mois de mars, la transformation interne de la MRES s'accélère et les situations observables se diversifient. La situation financière de l'association prend une place croissante dans les échanges, tandis que plusieurs discussions concernent plus directement le fonctionnement de la gouvernance, la relation entre Conseil d'administration, direction et équipe ainsi que l'organisation future du travail. Les comptes rendus du CA et les notes d'observation permettent de suivre la succession de ces discussions et les déplacements de certains sujets entre les différents espaces de décision (voir annexes 1 et 3).

Cette période voit également apparaître de nouveaux matériaux produits dans le cadre même de mes missions professionnelles. Une enquête est menée auprès des administrateur·ices afin de mieux comprendre leur rapport à leur rôle et au fonctionnement du Conseil d'administration ; sa grille et ses résultats constituent un corpus spécifique (voir

annexes 8.1 et 8.2). Des documents portant plus largement sur la gouvernance et sur l'accompagnement du changement sont également produits à cette période (voir annexes 7.1 et 7.2). Le sociogramme issu du travail engagé avec le réseau constitue parallèlement un autre mode de représentation des acteurs et de leurs relations (voir annexe 6.3).

Les ateliers des 27 avril et 4 mai autour de l'organisation interne marquent un nouveau déplacement de l'enquête. Les discussions portent alors plus directement sur les fonctions, les responsabilités et l'organigramme de la MRES, avant leur formalisation progressive dans un support de réorganisation (voir annexe 5.4). Mon degré de participation devient ici plus important : je ne me contente pas d'observer les échanges, mais contribue à certaines réflexions, à leur mise en forme et à la production de documents destinés à les restituer. Cette proximité donne accès de manière particulièrement fine aux étapes précédant la formalisation, mais elle modifie également le statut des matériaux recueillis. Il sera donc nécessaire, dans l'analyse, de distinguer les documents simplement observés de ceux auxquels j'ai directement contribué.

Mai-juillet 2026 : formalisation institutionnelle et consolidation de l'enquête

La dernière période est marquée par la formalisation de plusieurs transformations discutées au cours des mois précédents. Le projet de réorganisation est notamment présenté au Conseil d'administration puis soumis à l'Assemblée générale de juin 2026. Le support de réorganisation permet de suivre la manière dont les réflexions collectives et les échanges avec la direction sont progressivement synthétisés sous une forme institutionnelle (voir annexe 5.4), tandis que les comptes rendus du CA et le procès-verbal de l'Assemblée générale permettent d'identifier les décisions effectivement retenues (voir annexe 3 et annexe 4.3). Ces documents sont particulièrement utiles pour distinguer ce qui a été discuté, proposé puis finalement adopté.

Cette phase fait également apparaître des réactions aux transformations engagées. Le document collectif adressé par l'équipe au Conseil d'administration le 6 juillet, présenté comme un « droit de réponse », constitue par exemple une trace directe de désaccords portant sur le fonctionnement de l'organisation, la circulation de l'information et la place accordée aux salarié·es dans certains processus de décision (voir annexe 10). Il peut être rapproché des observations antérieures, des comptes rendus d'instances et des documents de réorganisation afin de restituer non seulement les décisions institutionnelles, mais aussi leurs réceptions et leurs contestations.

C’est également durant cette période qu’est réalisé l’entretien de cadrage consacré à la mise en récit avec une professionnelle du CERDD (grille et transcription, voir annexes 9.1 et 9.2). Comme indiqué précédemment, cet entretien ne vise pas à expliquer les transformations de la MRES. Il intervient plutôt dans une phase où l’accumulation des observations permet de préciser certaines questions et de confronter les dimensions repérées sur le terrain à une pratique professionnelle plus explicitement consacrée à la mise en récit.

Enfin, les derniers mois correspondent progressivement à un travail de consolidation du corpus. Les notes prises au cours de l’année sont reprises et organisées, tandis que les différentes traces d’une même séquence sont rapprochées : observations, comptes rendus, supports préparatoires, restitutions et documents finalement adoptés. L’enquête reste donc encore alimentée par les événements du terrain, mais elle entre simultanément dans une phase de comparaison plus systématique des matériaux. Cette mise en ordre permet notamment de ne pas isoler une formulation ou une décision de son processus de production et constitue le point de départ du travail de restitution des séquences empiriques présenté dans la suite de cette partie.

I. 3. 2. Des matériaux aux statuts différents

Les matériaux réunis au cours de l’enquête ont en commun de renseigner sur la même organisation et sur une période relativement resserrée de son histoire. Ils ne doivent cependant pas être considérés comme équivalents. Une note prise pendant une réunion, un procès-verbal d’Assemblée générale, un diaporama de restitution ou un document que j’ai moi-même contribué à produire ne donnent pas accès à la même dimension du terrain. L’enjeu est donc moins d’établir une hiérarchie entre ces matériaux que de préciser, pour chacun, ce qu’il permet effectivement d’observer et les précautions nécessaires à son utilisation.

Les notes d’observation participante

Les notes d’observation constituent le matériau le plus directement lié à l’immersion dans l’organisation, mais également le plus hétérogène. L’observation participante n’a pas donné lieu à la tenue quotidienne d’un journal de terrain homogène, renseigné selon une grille

constante tout au long de l'année. Les notes rassemblées en annexe combinent ainsi des éléments pris directement pendant certaines réunions, des compléments rédigés immédiatement après une situation, des traces conservées dans des documents de travail, des conversations informelles consignées, mais également certains éléments reconstruits ultérieurement à partir de souvenirs croisés avec des traces contemporaines de la situation (voir annexe 1).

Cette hétérogénéité impose une distinction entre les traces contemporaines de la situation observée et les compléments rétrospectifs apportés au moment de la consolidation du corpus. Les notes reproduites en annexe font apparaître cette distinction afin que le statut de l'information mobilisée puisse être identifié par le lecteur (voir annexe 1). Un complément rétrospectif peut ainsi contribuer à reconstituer le contexte ou le déroulement général d'une séquence, mais il ne possède pas le même statut qu'une phrase conservée au moment même de l'échange.

La même précaution s'applique aux verbatims. Seuls les mots ou les phrases dont une trace littérale a été conservée au moment des faits sont placés entre guillemets et présentés comme tels. Lorsque le contenu d'un échange est reconstitué ultérieurement, il est rapporté sous forme de reformulation et non comme une citation. Cette distinction est particulièrement importante dans une enquête portant notamment sur les formulations, leurs transformations et les désaccords dont elles peuvent faire l'objet.

Les traces produites par le fonctionnement ordinaire et institutionnel de la MRES

Une deuxième catégorie rassemble les documents produits dans le fonctionnement courant ou institutionnel de l'association : comptes rendus de réunions d'équipe, comptes rendus du Conseil d'administration, procès-verbaux d'Assemblée générale ou encore charte de la MRES (voir annexes 2, 3 et 4). Ces documents ont l'avantage de constituer des traces contemporaines des différentes étapes étudiées, mais ils correspondent déjà à une opération de formalisation.

Un compte rendu de réunion ne constitue ainsi pas la reproduction exhaustive de ce qui s'est dit. Il renseigne d'abord sur ce qui a été retenu, reformulé et jugé suffisamment important pour apparaître dans la trace écrite de la réunion (voir annexes 2 et 3). Le procès-verbal d'une Assemblée générale possède un statut encore différent : il constitue une trace institutionnelle des éléments présentés à l'assemblée et, surtout, des décisions ou validations qui en résultent (voir annexe 4). Il permet donc d'établir qu'une proposition a été

soumise ou adoptée, sans nécessairement restituer l'ensemble des discussions qui ont précédé cette décision.

La charte répond enfin à une autre fonction. Adoptée par les instances de l'association, elle formalise une définition institutionnelle de l'identité de la MRES, de ses missions et de certains de ses engagements (voir annexe 4.1). Elle permet donc d'établir que certaines fonctions ou orientations ont officiellement été retenues par l'organisation. Elle ne permet en revanche pas de supposer que l'ensemble des salarié·es, administrateur·ices ou associations membres leur attribuent exactement la même signification. C'est précisément le croisement avec les observations et les autres matériaux qui permet ensuite d'étudier les éventuels écarts entre formulation institutionnelle et appropriations concrètes.

Les diaporamas et supports de restitution

Les supports de travail et de restitution occupent une place particulière dans le corpus. Plusieurs séquences de l'année ont donné lieu à la production de diaporamas, schémas ou documents de synthèse : travaux engagés pendant l'été 2025, journée CA-équipe du 4 octobre, formalisation des neuf actions du projet 2026, restitution de la journée du 12 mars, sociogramme ou encore support consacré à la réorganisation de la MRES (voir annexes 5 et 6).

Ces documents sont particulièrement intéressants pour cette recherche parce qu'un support de restitution constitue déjà une transformation des matériaux qui le précèdent. Passer d'une discussion, d'un atelier ou d'un ensemble de contributions à quelques diapositives suppose nécessairement de sélectionner, rapprocher, classer, raccourcir ou reformuler certains éléments. Le support final ne doit donc pas être lu comme une simple reproduction de la parole des participant·es, mais comme le résultat d'un travail de synthèse dont il est possible, lorsque les traces sont disponibles, de reconstituer certaines étapes.

La journée du 12 mars offre l'exemple le plus complet de cette possibilité de comparaison. Le corpus permet de distinguer les contributions formulées initialement par les associations participantes, leur regroupement au cours du travail collectif, puis la synthèse finalement produite dans le support de restitution (voir annexes 6.1 et 6.2). Une expression telle que « dynamique en tension », présente dans la restitution, doit donc être considérée comme une formulation produite au moment de la synthèse, et non comme une expression nécessairement employée sous cette forme par les différentes associations participantes (support de restitution du 12 mars, voir annexe 6.2). C'est précisément le passage entre ces différents états du matériau qui peut devenir un objet de l'analyse.

Les matériaux produits dans le cadre de l'intervention professionnelle

Une autre partie du corpus présente un statut plus particulier encore : elle rassemble des documents que j'ai produits ou auxquels j'ai fortement contribué dans le cadre de mes missions professionnelles. Sont notamment concernés la note adressée au Bureau sur la gouvernance, une note de clarification consacrée à la mise en récit, le support relatif à la conduite du changement, l'enquête menée auprès des administrateur·ices ainsi qu'une partie du travail de formalisation du support de réorganisation (voir annexes 5, 7 et 8). Ces documents n'ont pas été conçus initialement comme des outils méthodologiques destinés au mémoire. Ils répondaient d'abord à des besoins rencontrés dans l'organisation.

L'enquête réalisée auprès des membres du Conseil d'administration en constitue un bon exemple. Elle avait pour objectif de mieux connaître les administrateur·ices, leurs motivations, leurs représentations du rôle du CA et leurs conceptions de la gouvernance, afin d'accompagner les réflexions alors engagées sur son fonctionnement (grille et résultats de l'enquête, voir annexes 8.1 et 8.2). Ce n'est que dans un second temps que les réponses recueillies deviennent également un matériau de recherche. Leur interprétation doit donc rester liée à ce contexte de production. Lorsqu'un administrateur répond par exemple « je ne sais pas ce que c'est la MRES », cette formulation renseigne d'abord sur la réponse de cette personne à cette question et dans ce dispositif précis ; elle ne permet évidemment pas d'en déduire que le Conseil d'administration dans son ensemble ne saurait pas définir la MRES (enquête auprès des administrateur·ices, voir annexe 8.2).

Les notes consacrées à la gouvernance ou à la mise en récit et le support de « conduite du changement » présentent une autre particularité. Ils renseignent simultanément sur certains problèmes rencontrés dans l'organisation et sur la manière dont je les identifiais et cherchais alors à les cadrer ou à proposer des réponses (voir annexe 7). Leur intérêt empirique est réel : ils conservent la trace des préoccupations présentes à un moment donné de la transformation et des outils qui ont effectivement été proposés. Mais ils ne peuvent pas être mobilisés comme des sources indépendantes venant confirmer mes propres observations, puisque leur contenu dépend précisément de mon interprétation de la situation.

Le support de réorganisation nécessite la même transparence. La forme de la réorganisation ne résulte pas d'une proposition élaborée seul : la réflexion est d'abord menée collectivement, puis poursuivie avec la direction. Mon rôle porte ensuite de manière importante sur la formalisation du support présenté au Conseil d'administration, à partir des conclusions de ce travail. Mon autonomie est plus grande dans la seconde partie du document, consacrée notamment à des propositions concernant le fonctionnement de la

gouvernance (support de réorganisation, voir annexe 5). Ce matériau renseigne donc à la fois sur le processus collectif qui le précède, sur les arbitrages réalisés avec la direction et sur mon propre travail de formalisation. Cette pluralité de statuts devra être rappelée lorsqu'il sera mobilisé dans l'analyse.

L'entretien de cadrage

Enfin, l'entretien réalisé avec une professionnelle du CERDD constitue le seul matériau spécifiquement produit pour les besoins du mémoire autour de la notion de mise en récit. Il se distingue cependant du reste du corpus parce que la personne interrogée est extérieure à la MRES et n'a pas vocation à témoigner des transformations étudiées. L'entretien ne renseigne donc pas directement sur le fonctionnement de l'organisation, les relations entre ses acteurs ou les événements observés au cours de l'année (grille et transcription, voir annexes 9.1 et 9.2).

Son intérêt est d'un autre ordre. Il permet de mieux préciser les pratiques associées à la mise en récit, les objectifs qui peuvent lui être attribués, ses modalités de réalisation et certaines difficultés rencontrées dans ce type de démarche. Les verbatims issus de cet entretien pourront ainsi être mobilisés pour éclairer ou préciser une dimension repérée au cours de l'enquête, mais non pour établir directement ce qui se passe à la MRES. Son statut de matériau de cadrage sera donc maintenu tout au long de l'analyse.

Ainsi, aucun de ces matériaux ne donne à lui seul accès à la transformation étudiée. Les notes permettent de restituer des situations et des échanges ; les documents institutionnels indiquent ce qui est formalisé ou adopté ; les supports donnent à voir le travail de sélection et de restitution ; les documents produits dans le cadre de mes missions renseignent aussi sur ma propre intervention ; enfin, l'entretien apporte un cadrage extérieur sur l'objet de recherche. C'est leur rapprochement, mais également le maintien de ces différences de statut, qui permet de construire progressivement l'analyse.

I. 3. 3. Croiser les sources : la triangulation par confrontation des traces

La diversité des matériaux présentée précédemment permet de ne pas faire reposer la restitution d'une séquence sur une source unique lorsque plusieurs traces sont disponibles. La triangulation consiste d'abord à confronter ces traces, non pour rechercher systématiquement celle qui donnerait la version « correcte » d'un événement, mais pour préciser ce que chacune permet d'en établir. La séquence consacrée à la réorganisation en fournit un exemple. Les supports préparatoires et celui utilisé lors de l'atelier du 4 mai

montrent que des espaces de participation de l'équipe ont bien été prévus dans le processus de réflexion sur l'organisation (supports de travail et de réorganisation, voir annexe 5). Les notes d'observation prises lors de cette séquence indiquent cependant que plusieurs salarié·es peinent alors à identifier précisément ce qui est attendu de leur participation et la marge de décision dont ils disposent (notes d'observation, voir annexe 1). Quelques semaines plus tard, le document collectif adressé au Conseil d'administration par l'équipe revient justement sur cette question et conteste le degré auquel les salarié·es considèrent avoir été associé·es à la construction de la nouvelle organisation (« droit de réponse », voir annexe 10). Ces matériaux ne conduisent donc pas à choisir entre l'existence ou l'absence de participation. Leur confrontation permet plutôt d'établir que des espaces participatifs ont effectivement été organisés, mais que leur fonctionnement, leur objet et leur portée n'ont pas été perçus de la même manière par tous les acteurs. C'est ce type de décalage, plutôt que sa réduction à une version unique de la situation, que la triangulation cherche à conserver.

Un deuxième usage du croisement des matériaux consiste à suivre un même objet entre plusieurs étapes de sa formalisation. Le corpus constitué au cours de l'année est particulièrement adapté à cette comparaison, puisqu'il conserve parfois plusieurs états successifs d'une même réflexion. Le projet de la MRES peut ainsi être suivi depuis les ateliers de septembre, puis lors de la journée CA-équipe du 4 octobre, dans les supports de restitution qui en sont issus, dans la charte, dans le projet 2026 organisé autour de neuf actions et, plus tard, dans les réflexions portant sur la réorganisation (voir notamment annexes 4.1 et 5). Les contributions du 4 octobre font par exemple apparaître simultanément des références au plaidoyer, à la coopération, au tiers-lieu, à la mobilisation, à la dimension politique de la MRES ou encore aux services qu'elle apporte à ses membres (support de la journée du 4 octobre, voir annexe 5.2). Leur présence dans une séquence de travail ne signifie cependant pas que chacune conserve ensuite la même place : comparer les différentes versions permet précisément d'identifier ce qui est maintenu, regroupé, ajouté, reformulé ou progressivement écarté. La journée du 12 mars offre un second exemple encore plus directement observable. Les contributions produites par les associations peuvent être comparées à leur regroupement pendant la journée puis à la synthèse finalement présentée dans le support de restitution (voir annexes 6.1 et 6.2). L'expression « dynamique en tension » appartient ainsi à cette dernière étape de synthèse : elle résulte du rapprochement de plusieurs situations initialement formulées séparément et ne peut être attribuée telle quelle à chacune des associations participantes. La triangulation possède donc ici une dimension longitudinale : elle consiste à reconstituer, autant que les traces

disponibles le permettent, le passage d'une formulation à une autre plutôt qu'à analyser uniquement le document final.

Enfin, le croisement porte également sur des sources qui n'ont ni le même auteur, ni la même fonction, ni le même degré d'institutionnalisation. Une différence entre deux matériaux n'est alors pas nécessairement une faiblesse à résoudre ; elle peut elle-même renseigner sur l'organisation. La question de ce qu'est la MRES peut par exemple être saisie à plusieurs niveaux. La charte propose une définition institutionnellement adoptée de ses fonctions et de ses engagements (voir annexe 4.1) ; le projet 2026 traduit certaines de ces orientations sous la forme d'actions (voir annexe 5.3) ; l'enquête auprès des administrateur·ices conserve des formulations individuelles sur leur compréhension de la structure et du rôle du CA (voir annexe 8.2) ; les observations donnent accès à des manières plus ordinaires d'en parler (voir annexe 1) ; enfin, la réorganisation traduit certaines orientations en fonctions, rôles et architecture organisationnelle (voir annexe 5.4). Lorsqu'un administrateur résume par exemple que « la MRES c'est compliqué », cette formulation individuelle ne vient pas invalider l'existence d'une définition élaborée dans la charte : elle indique plutôt qu'une définition institutionnellement stabilisée ne produit pas nécessairement une représentation individuelle aussi stabilisée (enquête auprès des administrateur·ices, voir annexe 8.2). La même attention peut être portée aux mots eux-mêmes lorsque ceux-ci sont discutés : la qualification de « neutralité » et la proposition du terme « apartisan », ou encore la discussion en Conseil d'administration autour de l'expression « plus-value », constituent des traces de moments où une formulation est négociée plutôt que simplement enregistrée (notes d'observation et comptes rendus du CA, voir annexes 1 et 3 ; support de réorganisation, voir annexe 5.4). Croiser les matériaux revient ainsi à comparer ce qui est dit, ce qui est écrit, ce qui est formalisé ou adopté et ce qui est ensuite compris, vécu ou contesté, en conservant à chaque fois le statut propre de la source mobilisée.

I. 3. 4. Positionnement réflexif et limites de l'enquête

Les possibilités ouvertes par l'immersion

La principale force du dispositif repose sur la durée et la proximité de l'observation. Une année passée au sein de la MRES permet de connaître la chronologie des événements, de suivre certaines discussions avant qu'elles ne soient formalisées et d'observer les réactions immédiates suscitées par une proposition ou une décision. Cette présence donne également accès à des espaces de nature différente : réunions d'équipe, échanges avec la direction, Conseil d'administration, Assemblée générale, groupes de travail ou relations avec les

associations du réseau. Elle permet ainsi de replacer plus facilement un document ou une décision dans le contexte qui l'a précédé, plutôt que de les analyser comme des productions isolées.

Cette immersion présente surtout l'intérêt d'observer certains phénomènes depuis l'intérieur de leur production. Une proposition peut être suivie depuis ses premières formulations jusqu'à sa discussion, sa reformulation puis éventuellement son adoption. De la même manière, certaines réactions peuvent être observées au moment où elles surviennent, avant qu'elles ne soient réorganisées dans un récit rétrospectif. L'enquête ne repose donc pas uniquement sur ce que les acteurs disent après coup de la transformation, mais aussi sur des traces produites au moment même où celle-ci se déroule. Cette proximité constitue toutefois aussi la principale difficulté méthodologique de l'enquête.

Implication et intervention : une position qui modifie aussi le terrain

Être présent dans l'organisation signifie d'abord être professionnellement concerné par une partie de ce qui est observé. Certaines décisions affectent directement mon travail, je participe à plusieurs projets de la structure et je suis moi-même inscrit dans les relations internes qui traversent l'équipe. Cette situation peut influencer ce que je remarque, les sujets auxquels j'accorde de l'importance ou la manière dont j'interprète certains échanges. Elle peut également modifier la manière dont les autres acteurs s'adressent à moi : une conversation avec un collègue, un administrateur ou la direction n'est pas une situation d'observation extérieure, mais un échange avec une personne identifiée comme membre de l'organisation.

À cette implication s'ajoute une difficulté supplémentaire : je contribue parfois directement à certains processus étudiés. Je participe à des discussions, à leur restitution, à la préparation de propositions concernant la gouvernance, à une note de clarification sur la mise en récit, à l'enquête réalisée auprès du Conseil d'administration ou encore à la formalisation de certains éléments de la réorganisation (voir annexes 5, 7 et 8). Certains matériaux sont donc à la fois des traces du processus observé et des instruments ayant contribué à celui-ci. Le support de réorganisation, par exemple, ne se contente pas de rendre visible une réflexion déjà achevée : sa formalisation participe elle-même à la manière dont cette réflexion est présentée et discutée par les instances concernées (voir annexe 5.4).

Cette implication ne peut pas être supprimée a posteriori. Elle doit plutôt être rendue visible. Lorsque mon rôle est important dans une situation ou dans la production d'un document, il est donc précisé dans la restitution. Les matériaux issus de mon intervention professionnelle

ont par ailleurs été distingués des autres sources dans le corpus et ne sont jamais mobilisés comme des confirmations indépendantes de mes propres observations. Lorsqu'ils sont utilisés, ils sont autant que possible confrontés à des traces produites par d'autres acteurs ou instances : comptes rendus, procès-verbaux, contributions de salarié·es ou réponses d'administrateur·ices notamment. L'enjeu n'est ainsi pas de prétendre à une extériorité que ma position ne permet pas, mais de conserver la possibilité de distinguer ce que j'observe de ce à quoi je contribue.

Sélection progressive et reconstruction rétrospective

Une autre limite tient à la manière dont l'objet de recherche s'est progressivement précisé au cours de l'année. À mesure que la mise en récit est devenue plus centrale dans la problématique, mon attention s'est nécessairement davantage portée sur certaines dimensions du terrain : les formulations retenues ou contestées, les opérations de restitution, les écarts entre différentes versions d'un même objet, les dispositifs participatifs ou encore les usages explicites du terme de « mise en récit ». Ce ciblage permet d'approfondir l'analyse, mais il comporte aussi un risque de sélection : celui de rendre plus visibles les situations correspondant à la problématique finale et de négliger d'autres dimensions de l'organisation.

Pour limiter cet effet, les matériaux issus de la phase exploratoire ont été conservés, y compris lorsqu'ils n'étaient pas initialement consacrés à la mise en récit (voir annexe 1). Il s'agit également de ne pas réécrire les premières observations à partir des catégories construites plusieurs mois plus tard. Une situation observée en septembre n'est donc pas présentée comme une démarche de mise en récit si elle n'était pas identifiée ainsi au moment des faits. Elle peut en revanche être rapprochée ultérieurement de cette problématique, à condition que ce déplacement analytique soit clairement distingué de la manière dont les acteurs qualifiaient alors la situation. La restitution doit également conserver les éléments qui nuancent ou contredisent les attentes initiales de la recherche.

Cette précaution rejoint une seconde difficulté : toutes les notes d'observation n'ont pas été produites avec le même degré de précision au moment des événements. Certains éléments ont été complétés plusieurs semaines ou plusieurs mois plus tard, à partir de souvenirs et de traces contemporaines. Le risque serait alors d'interpréter les situations d'août ou de septembre à partir de ce qui ne devient véritablement visible qu'au printemps suivant. Pour cette raison, les notes placées en annexe distinguent explicitement les traces prises au moment de la situation des compléments rétrospectifs (voir annexe 1). Les documents datés sont privilégiés lorsqu'ils sont disponibles et les éléments rétrospectifs sont enfin croisés,

autant que possible, avec les comptes rendus, supports ou autres documents produits au moment des faits.

Portée et limites du dispositif empirique

La première limite générale du dispositif tient au fait qu'il repose sur l'étude approfondie d'une seule organisation. Les phénomènes observés à la MRES ne permettent donc pas d'affirmer que toutes les associations de l'ESS rencontrent les mêmes tensions ou mobilisent la mise en récit de la même manière. Le choix assumé est celui d'une étude située et longitudinale, permettant de suivre finement un processus plutôt que d'établir une généralisation statistique. Les conclusions devront par conséquent rester proportionnées au cas étudié : elles pourront faire apparaître des mécanismes ou des questions susceptibles d'être retrouvés ailleurs, mais non être présentées comme représentatives de l'ensemble du secteur associatif.

La période observée présente elle-même un caractère particulier. Les années 2025-2026 correspondent à une séquence de transformation importante pour la MRES, marquée notamment par une sortie de vacance de direction, l'arrivée d'une nouvelle direction, une redéfinition du projet et une réorganisation interne. Certaines tensions ou certains besoins de formalisation observés pendant cette période peuvent donc être liés à cette situation exceptionnelle. La chronologie des événements est pour cette raison systématiquement restituée dans l'analyse afin de ne pas détacher les phénomènes de leurs conditions d'apparition.

La qualité des traces est également inégale selon les situations. Certaines réunions disposent de notes détaillées, de supports de travail et d'un compte rendu, tandis que d'autres ne sont documentées que par une trace plus succincte ou par un complément rétrospectif. Le niveau de certitude accordé aux différentes affirmations doit donc rester adapté au matériau disponible. Lorsqu'une séquence n'est connue qu'à partir d'une source partielle, elle ne peut être restituée avec le même degré de précision qu'une situation documentée par plusieurs traces contemporaines. Le statut des sources et, lorsque cela est nécessaire, leurs limites sont ainsi rappelés au cours de l'analyse.

Mon accès au terrain est enfin lui-même situé. La fonction d'assistant de direction donne accès à certains espaces importants de l'organisation, mais elle ne permet évidemment pas d'observer l'ensemble des interactions entre salarié·es, administrateur·ices, associations membres ou partenaires. Des discussions auxquelles je n'assiste pas peuvent jouer un rôle dans les décisions ou les interprétations des acteurs. L'observation n'est donc jamais

présentée comme exhaustive. Le croisement entre les espaces auxquels j'ai accès — équipe, direction, CA, AG et réseau — permet seulement d'élargir les points d'observation et de limiter une lecture reposant sur un seul niveau de l'organisation.

Enfin, l'entretien réalisé avec une salariée du CERDD constitue un matériau limité par sa fonction. Un seul entretien ne peut représenter l'ensemble des pratiques professionnelles ou la diversité des conceptions de la mise en récit. Il est donc utilisé comme un matériau de cadrage permettant de préciser certaines dimensions de l'objet, et non comme une source permettant de généraliser sur les démarches de mise en récit ou d'expliquer directement les phénomènes observés à la MRES (voir annexes 9.1 et 9.2).

Les limites liées à l'immersion ne sont donc pas considérées comme supprimées par le protocole établi ici. Elles sont plutôt rendues visibles et prises en compte par la distinction des statuts des matériaux, l'explicitation de mon degré de participation, l'identification des compléments rétrospectifs et la confrontation de plusieurs traces lorsque celles-ci sont disponibles. L'objectif n'est ainsi pas de défendre une position de neutralité complète du chercheur, difficilement compatible avec une observation participante de cette nature, mais de rendre aussi explicites que possible les conditions dans lesquelles les matériaux ont été produits, récupérés, et interprétés.

II. Résultats empiriques

II. 1. D'une pluralité de conceptions de la MRES à la formalisation du projet 2026

II. 1. 1. À l'été 2025, des interrogations qui dépassent la seule communication

Les premières séquences observées à l'été 2025 prennent souvent pour point de départ des questions de communication. Dans le groupe consacré à ce sujet comme dans les ateliers organisés en juillet, août puis le 18 septembre, les échanges portent d'abord sur des questions assez concrètes : « de quoi on parle ? », « à qui ? » et « comment ? » (notes d'observation, voir annexe 1). Une formulation revient notamment dans les échanges : « Aujourd'hui on parle à tout le monde de tout et c'est compliqué. » Le problème posé semble alors être celui de la lisibilité de l'action de la MRES et de sa capacité à adresser des messages différents à des publics eux-mêmes très divers.

Ces discussions débordent cependant assez rapidement la seule question de la communication. Se demander à qui la MRES souhaite s'adresser conduit à interroger les publics qu'elle cherche effectivement à toucher, puis les activités qu'elle doit prioritairement maintenir ou développer pour y parvenir. La question des moyens disponibles apparaît également : toutes les activités historiquement portées ou envisagées ne sont pas nécessairement soutenables de la même manière. Une interrogation formulée pendant les ateliers résume assez bien ce déplacement : « qui on croit devoir aider dans la transition ? » (notes d'observation, voir annexe 1). À partir d'une réflexion initialement centrée sur la manière de présenter les activités, les échanges commencent donc à porter sur les activités elles-mêmes, leurs destinataires et, progressivement, sur le rôle que la MRES entend occuper.

Cette évolution est importante pour comprendre la suite. À ce stade, aucun programme entièrement stabilisé ne semble encore organiser les discussions. Plusieurs questions restent ouvertes : faut-il prioritairement fournir des services aux associations membres, accompagner des dynamiques de transition, mobiliser plus largement les habitant·es, renforcer une fonction de plaidoyer ou encore mieux articuler ces différentes dimensions ? Les premières observations donnent ainsi à voir moins la déclinaison d'un projet déjà défini qu'un travail encore exploratoire de clarification du périmètre et des priorités de la structure.

II. 1. 2. Septembre-octobre : ouvrir et confronter plusieurs orientations

Les séquences de septembre et d'octobre prolongent cette ouverture en donnant davantage de place à des discussions sur l'avenir de la MRES. La journée organisée à TISSEL le 29 septembre introduit notamment une dimension prospective : il ne s'agit plus seulement de décrire les activités existantes, mais de réfléchir à ce que pourrait ou devrait devenir la structure dans les années suivantes (notes d'observation, voir annexe 1). Les échanges font apparaître différentes manières d'envisager son rôle, son échelle d'action et ses relations avec les associations du réseau.

La journée réunissant le Conseil d'administration et l'équipe salariée le 4 octobre constitue un moment particulièrement riche de cette période. Plusieurs orientations y sont mises en discussion : renforcer le rôle politique et le plaidoyer de la MRES, développer les coopérations entre associations, affirmer une fonction de tiers-lieu, accompagner davantage les initiatives, mobiliser de nouveaux publics ou encore continuer à assurer des services aux membres du réseau (notes d'observation et support de la journée, voir annexes 1 et 5.2). La question de l'échelle est également présente, entre une MRES historiquement régionale et une implantation lilloise qui donne une place importante aux enjeux locaux.

Une formulation utilisée pendant cette journée condense particulièrement cette pluralité. La MRES peut être pensée comme une organisation à la fois « coopérative, entrepreneuriale, politique », avec l'idée qu'il faudrait ensuite « placer le curseur » entre ces différentes dimensions (notes d'observation, voir annexe 1). La formule ne signifie pas que ces trois orientations soient nécessairement incompatibles. Elle montre plutôt qu'elles ne conduisent pas exactement aux mêmes priorités, ni aux mêmes activités ou formes de relation avec les membres du réseau. Le travail collectif consiste donc encore largement à expliciter plusieurs conceptions possibles de la fonction de la MRES et à discuter de la place respective qu'elles pourraient prendre dans le projet à venir.

II. 1. 3. De la pluralité à la priorisation

La journée du 4 octobre ne se limite cependant pas à faire apparaître différentes orientations. Le dispositif cherche également à les hiérarchiser. Les propositions formulées pendant les échanges sont regroupées, discutées puis soumises à une forme de jugement majoritaire afin d'identifier celles qui recueillent le plus d'adhésion ou, au contraire, suscitent davantage de réserves (notes d'observation et support du 4 octobre, voir annexes 1 et 5.2). La séquence permet ainsi de suivre un premier passage entre l'expression relativement ouverte des participant·es et la constitution d'une restitution plus ordonnée.

Ce passage est méthodologiquement intéressant parce que les deux états du matériau ne se confondent pas. Les discussions font apparaître un ensemble assez large de termes, de propositions et de préoccupations, parfois redondantes ou formulées à des niveaux très différents. Leur restitution nécessite ensuite de les rapprocher, de les classer et de sélectionner celles qui semblent devoir être poursuivies. Le jugement majoritaire introduit une étape supplémentaire : il ne s'agit plus uniquement de recenser des propositions, mais de leur donner un degré relatif de priorité. Le processus observable peut ainsi être résumé par une succession assez simple : expression, discussion, priorisation puis restitution.

La formalisation qui en résulte ne doit donc pas être considérée comme la simple transcription d'une parole collective préexistante. Elle est déjà le produit de plusieurs opérations de regroupement et de sélection. À ce stade, elles restent cependant encore relativement ouvertes : le support conserve plusieurs directions possibles et ne définit pas encore précisément la manière dont chacune se traduira en actions. La séquence du 4 octobre constitue ainsi un premier moment où la pluralité exprimée commence à être transformée en orientations plus facilement mobilisables pour la construction du projet.

II. 1. 4. Charte et projet 2026 : une première stabilisation institutionnelle

Entre la fin de l'année 2025 et le début de 2026, ces réflexions prennent progressivement une forme plus stabilisée. La charte formalise d'abord plusieurs éléments de l'identité et des missions de la MRES. Elle affirme notamment ses fonctions de maison, de réseau et de plaidoyer, ainsi que son inscription dans les transitions environnementales et sociales (charte de la MRES, voir annexe 4.1). Son adoption lui donne un statut différent des formulations exploratoires observées quelques mois auparavant : elle constitue désormais une référence institutionnelle commune, même si cela ne signifie pas que chacune de ses dimensions soit comprise ou priorisée de manière identique par tous les acteurs.

Le projet 2026 traduit ensuite cette clarification en une organisation plus opérationnelle. Les orientations sont déclinées en neuf actions ou pôles, auxquels sont associés des objectifs, des activités, des ressources, des partenaires et, selon les cas, des éléments permettant d'en suivre la mise en œuvre (support du projet 2026, voir annexe 5.3). Plusieurs questions discutées pendant les mois précédents trouvent ainsi une forme plus précise : les fonctions de réseau, d'accompagnement, de mobilisation ou de plaidoyer ne sont plus seulement évoquées comme des possibilités, mais commencent à être rattachées à des actions identifiées et à des modalités de réalisation.

Cette formalisation marque donc un changement dans le statut du projet. Les discussions de l'été et de l'automne laissaient encore ouvertes de nombreuses manières de définir la MRES et ses priorités ; la charte puis le projet 2026 produisent progressivement une architecture plus explicite de ses missions et de ses actions. Entre l'été 2025 et le début de l'année 2026, une période largement exploratoire laisse ainsi place à une première stabilisation institutionnelle du projet de la MRES.

II. 2. La mise en récit : d'une préoccupation diffuse à un objet explicite du projet

II. 2. 1. Une première apparition à proximité de la communication

La mise en récit apparaît sur le terrain avant d'être formalisée comme une action du projet 2026. Les premières occurrences repérées se situent pendant l'été 2025, dans les échanges du groupe communication. Le terme est alors employé à proximité de préoccupations portant sur la manière de présenter les activités de la MRES, de mieux relier ses différents sujets et de rendre plus lisible la continuité de son action. Une note prise à cette période formule ainsi l'objectif suivant : « Mise en récit pour garder le sens entre les événements, la

direction de la structure, le lien entre les sujets traités » (notes d'observation, voir annexe 1). La formulation est encore peu développée, mais elle montre que la question ne concerne déjà pas seulement la production de supports de communication : il s'agit aussi de construire des liens entre des actions qui peuvent apparaître dispersées et de rendre plus compréhensible la direction générale prise par la structure.

D'autres préoccupations présentes dans ces échanges s'en rapprochent, notamment autour de la documentation des actions, de leur valorisation ou de la capacité à expliquer ce que produit la MRES. La mise en récit apparaît ainsi à l'intersection de plusieurs besoins : mieux communiquer, conserver une trace, rendre cohérentes différentes activités et pouvoir légitimer ce qui est réalisé. Pour autant, aucune démarche clairement stabilisée ne peut encore être identifiée à ce moment. Le terme est présent, mais ses objectifs précis, ses modalités de réalisation et les personnes qui devraient y participer restent largement ouverts. Il constitue donc d'abord une préoccupation parmi d'autres au sein des réflexions plus générales engagées sur la communication et le projet.

II. 2. 2. La mise en récit devient une action explicite du projet 2026

Cette place évolue avec la formalisation du projet 2026. Parmi les neuf actions retenues apparaît désormais explicitement une action consacrée à la mise en récit (support du projet 2026, voir annexe 5.3). Le terme n'est donc plus seulement évoqué au détour de discussions sur la communication : il devient un objet identifié du projet de la MRES, auquel sont progressivement associés des objectifs et des réalisations possibles. Les documents préparatoires évoquent notamment la volonté de « dépasser les simples livrables », de mieux raconter les transitions auxquelles participe la MRES et de relier différentes actions dans un ensemble plus intelligible (support du projet 2026, voir annexe 5.3).

Plusieurs pistes assez concrètes sont alors associées à cette action : construction d'une ligne éditoriale, élaboration d'éléments de langage, valorisation d'« histoires de la MRES », capitalisation des expériences ou encore mise en visibilité de ce que produisent les projets au-delà de leurs seuls résultats immédiatement mesurables (voir annexe 5.3). La mise en récit reste donc proche de la communication, mais son périmètre tend à s'élargir. Elle touche également à la mémoire de l'organisation, à la manière de relier ses différentes activités et à la possibilité de rendre compte de transformations qui ne se résument pas nécessairement à un livrable ou à un indicateur.

Cette formalisation ne signifie toutefois pas que la notion soit alors partagée de manière parfaitement claire. Une note de clarification sur la mise en récit est notamment produite

dans le cadre de mes missions afin de proposer un cadrage plus précis de ce que cette action pourrait recouvrir (voir annexe 7). Comme indiqué précédemment, ce document ne peut pas être utilisé comme une définition institutionnelle de ce que « la MRES » entendrait collectivement par mise en récit : j'en suis moi-même à l'origine et il constitue une proposition de travail. Son existence est néanmoins informative. Elle indique qu'à ce moment de l'enquête, la notion apparaît encore suffisamment ouverte pour qu'un effort spécifique de clarification soit jugé utile.

II. 2. 3. Des pratiques de mise en récit sans nécessairement employer le terme

L'apparition explicite de la mise en récit dans le projet ne suffit pas à délimiter les situations pertinentes pour l'enquête. Plusieurs séquences observées avant ou parallèlement à cette formalisation mobilisent en effet des opérations très proches sans être nécessairement désignées comme telles par les participant·es. C'est notamment le cas lorsque des acteurs sont invités à revenir sur une expérience passée, à sélectionner un événement qu'ils considèrent comme significatif, à formuler une perspective pour l'avenir ou à rechercher des points communs entre plusieurs expériences.

La journée de prospective organisée à TISSEL le 29 septembre et la journée CA-équipe du 4 octobre comportent déjà plusieurs de ces opérations. Les participant·es sont amené·es à revenir sur la trajectoire de la MRES, à identifier ce qu'ils souhaitent conserver ou faire évoluer et à projeter différents rôles possibles pour la structure (notes d'observation et support du 4 octobre, voir annexes 1 et 5.2). De la même manière, la « Campagne d'année » cherche à relier différents moments et actions autour d'une temporalité commune. Ces dispositifs ne sont pas tous présentés comme de la mise en récit, et il ne s'agit donc pas de leur attribuer rétrospectivement cette qualification. Ils montrent néanmoins que des pratiques de sélection, de mise en relation et de restitution d'expériences existent indépendamment de l'usage explicite du terme.

La journée du 12 mars rend ces opérations particulièrement visibles. Elle permet de suivre non seulement la production de contributions individuelles ou associatives, mais aussi leur transformation progressive en catégories communes puis en une restitution plus générale. Contrairement à d'autres séquences pour lesquelles seules quelques étapes ont laissé des traces, plusieurs états successifs du matériau ont ici été conservés (voir annexes 6.1 et 6.2). Elle constitue donc un cas particulièrement utile pour observer concrètement ce que produit le passage d'expériences particulières à une représentation plus transversale.

II. 2. 4. Le 12 mars : des expériences particulières à une représentation transversale du réseau

La journée du 12 mars réunit des représentant·es de gouvernances et de directions d'associations du réseau autour d'un travail portant sur leur situation et leurs perspectives. Dans un premier temps, les associations sont invitées à sélectionner un fait marquant de leur année 2025 puis à formuler des perspectives pour 2026. Le matériau initial est donc constitué de situations particulières, choisies et décrites depuis le point de vue de chaque association participante (contributions de la journée du 12 mars, voir annexe 6.1). À ce stade, il n'existe pas encore nécessairement de récit commun : les contributions renvoient à des expériences, difficultés ou évolutions propres à chaque structure.

Le travail réalisé pendant la journée consiste ensuite à rapprocher ces expériences. Certaines contributions sont regroupées parce qu'elles font apparaître des préoccupations jugées proches, ce qui produit un second niveau de lecture du matériau. Les situations particulières ne disparaissent pas complètement, mais elles commencent à être organisées sous des catégories plus générales. Cette étape est importante : le commun n'est pas simplement découvert dans les contributions initiales, il est également construit par le travail de classement et de rapprochement réalisé à partir de celles-ci (notes d'observation et matériaux de travail du 12 mars, voir annexes 1 et 6.1).

La restitution produite après la journée ajoute enfin un troisième niveau de formalisation. Elle propose notamment l'expression de « dynamique en tension » pour caractériser transversalement les situations rencontrées et fait ressortir quatre besoins : valoriser, faire réseau, créer du commun et agir ensemble (support de restitution du 12 mars, voir annexe 6.2). Ces formulations ne doivent pas être attribuées directement aux associations comme si elles avaient toutes employé ces termes. Elles correspondent au résultat d'un travail de synthèse à partir de contributions initialement plus diverses.

Cette séquence permet ainsi de distinguer nettement trois étapes : les paroles et expériences initiales, leur regroupement, puis la synthèse qui en propose une lecture transversale. Elle donne à voir de manière particulièrement concrète une opération que l'on retrouve plus largement au cours du terrain : pour construire une représentation commune d'expériences différentes, certains éléments doivent être rapprochés, nommés et organisés. Ce travail rend possible l'apparition d'une représentation plus facilement partageable du réseau, mais il transforme nécessairement le matériau dont il est issu.

II. 2. 5. Des effets variables selon les dispositifs

Le terrain montre cependant que la présence d'une intention de mise en récit, ou plus largement d'un dispositif cherchant à produire une représentation commune, ne garantit pas à elle seule un effet clairement identifiable. Les situations observées présentent au contraire des résultats assez différents. La journée du 12 mars produit de nombreux échanges et laisse plusieurs traces permettant de suivre la construction d'une synthèse collective. D'autres dispositifs donnent lieu à une appropriation plus incertaine ou produisent moins d'échanges que ce qui était initialement attendu.

La « Campagne d'année » en fournit un exemple. Pensée pour donner une continuité à différentes actions et construire progressivement un fil commun, elle ne semble pas toujours être comprise de manière homogène par les personnes auxquelles elle s'adresse (notes d'observation, voir annexe 1). Le sociogramme issu du travail avec les associations constitue de son côté une représentation visuelle des relations et des positions dans le réseau (voir annexe 6.3). Il permet de rendre visibles certains liens, mais son existence ne suffit pas à montrer qu'une représentation commune du réseau s'est effectivement constituée autour de lui. Selon les dispositifs, les échanges suscités, leur compréhension et leurs prolongements apparaissent donc variables.

L'entretien de cadrage réalisé avec une professionnelle du CERDD permet ponctuellement de préciser ce constat, sans se substituer aux observations menées à la MRES. La personne interrogée insiste notamment sur l'importance du « mise en » dans l'expression « mise en récit » : l'enjeu ne réside pas uniquement dans l'obtention d'un récit final, mais également dans le processus permettant de le construire, les personnes qui y prennent part et les discussions que cette construction peut provoquer (entretien de cadrage, voir annexe 9.2). Cette remarque éclaire certaines différences observées entre les dispositifs, mais elle ne permet pas à elle seule de les expliquer.

Entre l'été 2025 et le printemps 2026, la mise en récit passe donc d'une préoccupation encore diffuse, principalement évoquée autour de la communication et de la cohérence des actions, à une action explicitement inscrite dans le projet de la MRES. Dans le même temps, le terrain montre que plusieurs pratiques de sélection, de mise en relation et de restitution existent en dehors de cette désignation explicite, et que leurs effets sont variables. Il ne s'agit donc pas de considérer l'ensemble de la transformation observée comme un processus de mise en récit, mais de suivre les moments où ce travail de formulation et de construction d'une représentation commune devient particulièrement visible.

II. 3. Du projet stratégique à une nouvelle organisation du travail

II. 3. 1. Début 2026 : traduire le projet en modes de fonctionnement

La formalisation du projet 2026 ne se traduit pas seulement par la définition de neuf actions. À partir du début de l'année, plusieurs dispositifs sont également mis en place pour rendre ce projet opérationnel dans le fonctionnement quotidien de l'équipe. Les comptes rendus de réunions d'équipe et les notes d'observation font notamment apparaître la création ou le renforcement de temps consacrés à la coopération entre activités, à leur valorisation et à leur suivi, ainsi que la mise en place de réunions par pôles ou par sujets (voir annexes 1 et 2). Des outils de plans de charge, de suivi des actions et de circulation de l'information sont parallèlement expérimentés.

Cette période se caractérise ainsi par le lancement relativement simultané de plusieurs modalités de coordination. Le groupe communication doit par exemple permettre de mieux articuler la valorisation des différentes actions, tandis que les réunions de pôles cherchent davantage à rapprocher des activités jusque-là suivies séparément. Des espaces de régulation doivent également faciliter le traitement de difficultés rencontrées dans le travail quotidien. Ces différents dispositifs prolongent le projet stratégique sur un registre plus concret : après avoir défini ce que la MRES souhaite faire, il devient nécessaire de préciser comment les activités peuvent être organisées, suivies et coordonnées dans l'équipe (projet 2026 et documents de fonctionnement, voir annexes 2 et 5.3).

II. 3. 2. Des dispositifs expérimentés mais inégalement stabilisés

Ces nouveaux outils ne s'installent cependant pas tous avec la même facilité. Certains restent présents pendant plusieurs mois, tandis que d'autres sont progressivement abandonnés ou moins utilisés. Le groupe communication, pourtant important dans les premières réflexions de l'été 2025, finit par ne plus constituer un espace régulier de travail. D'autres outils de suivi sont effectivement créés mais leur appropriation reste variable selon les personnes ou les activités concernées (notes d'observation et comptes rendus de réunions d'équipe, voir annexes 1 et 2).

L'« outilthèque », destinée à mettre à disposition ou mutualiser certaines ressources, rencontre notamment la question des moyens effectivement disponibles pour la faire vivre. De même, la « Campagne d'année », pensée comme un dispositif transversal permettant de donner davantage de continuité et de visibilité aux actions, reste imparfaitement comprise

dans certains échanges. Les observations font également apparaître des difficultés ponctuelles dans la circulation de certaines informations entre les différents espaces de travail (notes d'observation, voir annexe 1).

Il serait toutefois excessif d'en déduire que ces outils ont simplement « échoué », ou d'attribuer directement leurs difficultés à une absence de vision commune. Le constat disponible à ce stade est plus limité : plusieurs dispositifs ont effectivement été expérimentés pour accompagner le nouveau projet, sans tous s'installer durablement ni être appropriés de manière homogène. Leur multiplication montre néanmoins que la formalisation du projet s'accompagne rapidement d'une recherche de nouvelles manières de coordonner le travail.

II. 3. 3. Mars-avril : la situation financière modifie le calendrier de transformation

À partir du mois de mars, la situation financière de la MRES prend une place croissante dans les discussions. Les projections de trésorerie et les incertitudes concernant plusieurs financements conduisent à envisager différents scénarios pour les mois suivants. Les échanges font notamment apparaître trois possibilités formulées autour des termes « réduire, maintenir, pivoter », qui résument différentes manières d'adapter l'activité à la situation financière (notes d'observation et comptes rendus du Conseil d'administration, voir annexes 1 et 3).

Cette situation ne constitue pas le point de départ de la transformation. Les réflexions sur le projet, les pôles et le fonctionnement de l'équipe sont engagées depuis plusieurs mois. Elle modifie en revanche les conditions dans lesquelles ces réflexions doivent désormais aboutir. Des questions qui pouvaient jusque-là rester ouvertes ou être expérimentées progressivement doivent être arbitrées dans des délais plus courts, notamment parce qu'elles engagent la répartition du travail et la soutenabilité de certaines activités.

Le Conseil d'administration du 7 avril constitue à cet égard une étape importante. Malgré les inquiétudes financières, le choix est fait de maintenir l'orientation générale du projet plutôt que d'engager une réduction immédiate de son périmètre. Dans le même temps, le Conseil d'administration demande qu'une proposition de nouvel organigramme soit élaborée afin de donner une traduction organisationnelle plus claire au projet retenu (compte rendu du CA du 7 avril, voir annexe 3). La situation financière agit donc moins comme l'origine de la réorganisation que comme un facteur d'accélération : elle réduit le temps disponible pour préciser une architecture interne jusque-là encore en discussion.

II. 3. 4. D’un projet en neuf actions à une architecture organisationnelle

Le travail engagé au printemps consiste alors à passer d’un projet présenté principalement à travers neuf actions à une organisation plus directement structurée autour des personnes, des responsabilités et des relations entre activités. Plusieurs étapes de réflexion conduisent à faire émerger une architecture comprenant trois pôles thématiques, complétés par un pôle ressources, avec la désignation de fonctions de coordination et la recherche d’une meilleure articulation entre l’équipe salariée et la gouvernance (supports de travail et de réorganisation, voir annexe 5.4).

Cette nouvelle organisation ne reprend donc pas simplement les neuf actions sous une autre forme graphique. Elle cherche à les regrouper, à identifier les fonctions transversales nécessaires à leur réalisation et à rendre plus visibles les relations entre les activités. La fonction de coordinateur·ice doit notamment permettre de disposer d’un niveau de coordination intermédiaire à l’intérieur de certains pôles. Du côté de la gouvernance, le support prévoit également des administrateur·ices référent·es et des commissions permettant d’organiser plus régulièrement les relations entre certaines orientations du Conseil d’administration et leur mise en œuvre (support de réorganisation, voir annexe 5.4).

Le support cherche enfin à représenter des interdépendances qui ne sont pas immédiatement visibles dans un organigramme classique : liens entre activités, personnes, partenaires et financements, mais aussi articulation entre fonctions thématiques et fonctions ressources. Le passage du projet 2026 à cette architecture organisationnelle constitue ainsi une nouvelle étape de formalisation. Les orientations définies quelques mois plus tôt doivent désormais être traduites en responsabilités, en relations de travail et en espaces de coordination.

Cette proposition est ensuite discutée au Conseil d’administration, qui valide son principe, avant d’être présentée à l’Assemblée générale de juin 2026 (compte rendu du CA, voir annexe 3 ; procès-verbal de l’AG, voir annexe 4.3). Entre les premières réflexions sur les neuf actions et cette validation institutionnelle, le projet stratégique acquiert ainsi progressivement une traduction dans l’organisation concrète du travail.

II. 3. 5. Une formalisation à laquelle je participe directement

Le statut du support de réorganisation doit ici être rappelé, puisque ma participation à sa production est importante. Je n’ai pas déterminé seul la forme de l’organisation proposée. La réflexion sur les pôles, les activités et leur articulation est d’abord menée collectivement, notamment au cours des ateliers du 27 avril et du 4 mai, puis poursuivie avec la direction

(notes d'observation, voir annexe 1). Mon rôle consiste ensuite largement à formaliser les conclusions de ce travail dans le diaporama destiné à être présenté au Conseil d'administration (support de réorganisation, voir annexe 5.4).

Mon autonomie est plus importante dans la seconde partie de ce support, consacrée notamment à la manière d'organiser les relations avec la gouvernance, les fonctions d'administrateur·ices référent·es et le fonctionnement de certaines commissions. Ces propositions sont néanmoins ensuite discutées au Conseil d'administration : certains choix de formulation, comme l'usage du terme « plus-value », font eux-mêmes l'objet d'échanges avant validation (notes d'observation et compte rendu du CA, voir annexes 1 et 3).

Le document final constitue donc un matériau particulier. Il conserve la trace d'une réflexion collective et d'un travail réalisé avec la direction, tout en portant également la marque de mon propre travail de synthèse et, sur certains éléments, de proposition. Sa présentation au Conseil d'administration puis à l'Assemblée générale lui donne ensuite un statut institutionnel différent de celui des premières versions de travail. Il permet ainsi de suivre très concrètement le passage d'un projet stratégique à une architecture organisationnelle, mais également de rappeler que cette formalisation fait elle-même partie du processus observé.

II. 4. Participer à la transformation : des espaces participatifs aux expériences contrastées de la participation

II. 4. 1. Une première période comportant plusieurs dispositifs participatifs

Les premières étapes de la transformation comportent plusieurs espaces explicitement consacrés à la discussion collective. Les ateliers organisés en septembre, la journée de prospective à TISSEL puis la journée CA-équipe du 4 octobre donnent du temps aux participant·es pour formuler des propositions, discuter des orientations possibles de la MRES et confronter différents points de vue sur son avenir (notes d'observation, voir annexe 1 ; support du 4 octobre, voir annexe 5.2). Ces séquences ne se réduisent donc pas à la présentation d'un projet déjà construit par la direction ou la gouvernance.

La journée du 4 octobre est particulièrement représentative de cette première période. Les participant·es disposent de temps de travail collectif permettant de faire émerger une diversité de propositions concernant les missions, les publics, l'échelle d'intervention ou

encore le rôle politique de la MRES. L'animation cherche ensuite à organiser cette diversité, notamment par des regroupements puis par un jugement majoritaire destiné à faire apparaître des priorités (notes d'observation et support de la journée, voir annexes 1 et 5.2). Comme indiqué précédemment, les orientations alors discutées restent nombreuses : coopération, plaidoyer, services, mobilisation, tiers-lieu ou accompagnement notamment.

Les traces disponibles conduisent donc à reconnaître l'existence d'une phase exploratoire et participative réelle dans la construction du projet. Cela est important pour la suite : la transformation observée ne peut pas être reconstruite rétrospectivement comme un processus uniquement descendant. Des espaces ont bien été ouverts à l'expression et à la discussion collective. La question qui apparaît progressivement est plutôt celle de ce que deviennent les contributions issues de ces espaces lorsqu'il faut ensuite les regrouper, les prioriser puis les transformer en projet ou en organisation.

II. 4. 2. Le 4 mai : un dispositif conçu comme participatif mais compris différemment

L'atelier du 4 mai consacré à l'organisation interne donne à voir une situation différente. Le dispositif est là encore présenté comme un espace dans lequel l'équipe doit pouvoir participer à la construction de la future organisation. Une première proposition d'architecture est mise à disposition et la direction laisse volontairement plusieurs éléments ouverts, dans l'idée que les salarié·es puissent s'en saisir, les discuter et contribuer à les préciser (notes d'observation et support de travail sur l'organigramme, voir annexes 1 et 5.4).

L'observation de la réunion fait cependant apparaître un décalage dans la manière dont cette ouverture est comprise. Du point de vue de la direction, le caractère incomplet de la proposition constitue précisément une condition de la participation : ne pas définir à l'avance toutes les fonctions et toutes les relations doit permettre à l'équipe de contribuer réellement à leur construction. Plusieurs salarié·es semblent au contraire attendre un cadre davantage défini avant de pouvoir se positionner. L'absence de précisions sur certaines fonctions, responsabilités ou marges de décision rend alors difficile la compréhension de ce qui leur est concrètement demandé (notes d'observation du 4 mai, voir annexe 1).

Le désaccord porte donc moins, à ce moment précis, sur l'existence formelle de l'espace participatif que sur les conditions permettant d'y participer. Ce qui est conçu d'un côté comme une proposition suffisamment ouverte pour permettre la contribution est compris de l'autre comme une proposition trop indéterminée pour qu'il soit possible de se positionner clairement. L'atelier existe bien, l'équipe est effectivement invitée à contribuer, mais l'attente

associée à cette participation n'est pas comprise de manière identique par tous les acteurs. Cette séquence constitue ainsi un premier décalage particulièrement visible entre le dispositif proposé et l'expérience qui peut en être faite.

II. 4. 3. L'enquête auprès du CA : des conceptions elles-mêmes diverses de la participation et de la gouvernance

La question de la participation concerne également la gouvernance associative. L'enquête menée auprès des administrateur·ices au printemps 2026 vise notamment à mieux connaître leurs motivations, leur compréhension du rôle du Conseil d'administration et leur manière d'envisager la gouvernance de la MRES (grille et réponses, voir annexes 8.1 et 8.2). Comme indiqué dans la partie méthodologique, cette enquête est d'abord réalisée dans le cadre de mes missions professionnelles, afin d'accompagner les réflexions sur le fonctionnement du CA. Elle permet néanmoins de conserver une série de formulations individuelles particulièrement utiles pour comprendre les conceptions présentes à ce moment.

Les réponses montrent que le rôle d'administrateur·ice n'est pas défini de manière entièrement homogène. Selon les personnes, l'accent peut être davantage placé sur la représentation des associations membres, la définition des orientations politiques ou stratégiques, le suivi du fonctionnement de la structure ou encore l'appui à l'équipe salariée. Les réponses concernant la gouvernance partagée, la place du Bureau, les lieux de décision ou le niveau d'autonomie attendu des différents acteurs font également apparaître plusieurs manières de concevoir l'articulation entre gouvernance et équipe (enquête CA, voir annexe 8.2).

Ces différences alimentent ensuite les propositions intégrées à la seconde partie du support de réorganisation, notamment autour des administrateur·ices référent·es, des commissions et des modalités d'articulation avec l'équipe salariée (voir annexe 5.4). Elles ne permettent pas de conclure à une incapacité du CA à exercer son rôle. Le constat est plus simplement que les réponses recueillies font apparaître plusieurs manières de définir les responsabilités, les espaces de décision et les formes souhaitables de participation à la gouvernance. La formalisation organisationnelle doit alors composer avec cette diversité autant qu'avec celle qui traverse l'équipe.

II. 4. 4. Juillet : le « droit de réponse » formalise une autre expérience de la réorganisation

Le document collectif transmis par l'équipe au Conseil d'administration le 6 juillet constitue une trace différente de celles produites au cours des ateliers. Présenté comme un « droit de réponse », il revient sur plusieurs représentations de la situation interne et sur la manière dont les salarié.es ont vécu certaines étapes de la transformation (voir annexe 10). Il ne constitue évidemment pas un compte rendu neutre des mois précédents : il est produit dans un contexte de tensions et vise précisément à faire entendre un point de vue collectif de l'équipe. Son intérêt réside justement dans cette fonction.

Le texte conteste notamment certaines représentations d'un manque d'implication de l'équipe ou d'une insuffisante prise en compte de la situation financière. Il revient également sur la manière dont certains ateliers ont été compris, sur les réponses apportées ou non aux questions formulées par les salarié·es, sur la circulation des informations relatives aux financements ou encore sur le rôle qui leur a été attribué dans certaines démarches, notamment autour du sociogramme (« droit de réponse », voir annexe 10). Plusieurs de ces éléments peuvent être confrontés aux comptes rendus de réunions, aux supports de travail et aux notes prises pendant les séquences concernées (voir annexes 1, 2, 3, 5 et 6).

Cette confrontation évite deux lectures trop simples. Il serait faux d'affirmer que l'équipe n'a pas participé à la transformation : les matériaux attestent de plusieurs ateliers, temps de discussion et espaces collectifs entre septembre 2025 et le printemps 2026. Mais il serait tout aussi réducteur d'en déduire que l'existence de ces espaces signifie qu'ils ont nécessairement été vécus comme une participation effective à la construction des décisions. Le « droit de réponse » montre précisément qu'une partie de l'équipe porte rétrospectivement un jugement plus critique sur la portée de sa participation.

Au cours de l'année, plusieurs espaces d'expression et de travail collectif ont effectivement existé ; leurs objectifs, leurs règles implicites et leurs effets n'ont cependant pas toujours été compris de manière identique. La participation apparaît dès lors moins comme une propriété que l'on pourrait simplement attribuer ou non à la transformation que comme une expérience variable selon les moments, les dispositifs et la place occupée par les différents acteurs.

II. 5. Des validations institutionnelles sans disparition des écarts de compréhension

II. 5. 1. Une circulation de l'information parfois jugée insuffisante

À mesure que la transformation se formalise, la circulation de l'information apparaît régulièrement dans les échanges internes. Plusieurs réunions d'équipe font notamment remonter une impression d'« infos descendantes », certaines informations étant perçues comme arrivant tardivement ou sans avoir été suffisamment discutées en amont (comptes rendus de réunions d'équipe et notes d'observation, voir annexes 1 et 2). Des situations plus ponctuelles alimentent également cette perception : des rendez-vous ou échanges avec des partenaires sont parfois connus tardivement par une partie de l'équipe, tandis que certaines personnes s'interrogent sur les informations effectivement transmises au Conseil d'administration et sur la manière dont les discussions internes lui sont restituées.

Ces difficultés apparaissent également dans les conversations informelles consignées au cours de l'année. Certaines demandes ou interrogations sont considérées par les salarié·es comme étant restées sans réponse, ou comme ayant reçu une réponse insuffisamment précise pour leur permettre de comprendre l'évolution d'un sujet (notes d'observation, voir annexe 1). Le « droit de réponse » adressé au Conseil d'administration en juillet reprend plusieurs de ces préoccupations, notamment concernant l'accès aux informations financières, la compréhension de certaines décisions et les réponses apportées aux questions formulées par l'équipe (voir annexe 10). Le document montre ainsi que la circulation de l'information devient elle-même un sujet de la transformation.

Ces éléments doivent cependant être interprétés avec prudence. Les matériaux permettent d'établir que tous les acteurs ne disposent pas toujours des mêmes informations au même moment et que plusieurs salarié·es expriment une insatisfaction concernant leur circulation. Ils ne permettent en revanche pas de démontrer systématiquement une volonté de retenir l'information. Entre une information volontairement non communiquée, une information transmise tardivement, une différence de compréhension sur ce qui devait être partagé ou encore une absence de formalisation, les traces disponibles ne permettent pas toujours de trancher. Le constat retenu est donc celui d'écarts d'accès à l'information et d'insatisfactions concernant sa circulation, plutôt que celui d'une rétention intentionnelle généralisée.

II. 5. 2. Certains mots de la transformation deviennent eux-mêmes discutés

Les discussions observées portent également sur les termes utilisés pour qualifier le projet ou les orientations de la MRES. Certains mots qui pourraient apparaître, dans un document final, comme des formulations relativement évidentes ont en réalité fait l'objet de discussions avant d'être conservés, remplacés ou précisés. C'est notamment le cas dans le travail autour de la Campagne d'année, où le terme de « neutralité » suscite des réserves et conduit à proposer celui d'« apartisan » afin de mieux rendre compte de la position recherchée (notes d'observation et documents liés à la Campagne d'année, voir annexes 1 et 5).

Un phénomène comparable apparaît lors de la présentation du support de réorganisation au Conseil d'administration. Le terme de « plus-value », utilisé pour caractériser certains apports de la nouvelle organisation, fait l'objet d'une discussion pendant la présentation (notes d'observation et compte rendu du CA, voir annexes 1 et 3 ; support de réorganisation, voir annexe 5.4). La discussion ne porte alors pas uniquement sur l'organisation proposée, mais également sur la manière de la nommer et de la justifier.

Ces exemples restent ponctuels, mais ils montrent que la formalisation de la transformation ne consiste pas seulement à mettre par écrit des orientations déjà stabilisées. Les mots employés peuvent eux-mêmes devenir des objets de discussion parce qu'ils ne renvoient pas exactement aux mêmes représentations pour tous les acteurs ou parce qu'ils donnent une certaine tonalité au projet. Certaines formulations sont ainsi modifiées au cours du processus, tandis que d'autres nécessitent une explicitation supplémentaire avant de pouvoir être retenues.

II. 5. 3. Des dispositifs validés peuvent rester peu appropriés

Le sociogramme constitue un autre exemple de décalage possible entre l'existence institutionnelle d'un dispositif et son appropriation par les acteurs. Il est important de préciser que cet outil n'est pas créé à la suite de la journée du 12 mars. Une première réflexion autour de cette représentation existe auparavant. La journée permet en revanche de rapprocher le dispositif de plusieurs besoins exprimés par les associations, notamment ceux de « faire réseau » et de mieux rendre visibles les relations existantes entre les membres (matériaux du 12 mars et sociogramme, voir annexes 6.1 à 6.3).

Le dispositif est ensuite travaillé, présenté et intégré aux réponses envisagées par la MRES. Il possède donc une existence concrète et fait l'objet d'une forme de validation dans le

processus engagé. Pour autant, les observations réalisées après sa présentation montrent que sa fonction et les usages qui doivent en être faits ne sont pas nécessairement évidents pour toutes les personnes concernées (notes d'observation, voir annexe 1). Le « droit de réponse » revient lui-même sur le rôle attribué à l'équipe dans cette démarche, montrant que la manière dont le processus a été conduit ne fait pas l'objet d'une compréhension totalement partagée (voir annexe 10).

La trajectoire du sociogramme peut ainsi être restituée sans reconstruire artificiellement son origine : un outil existe d'abord, il est ensuite rapproché d'un besoin exprimé collectivement, puis présenté comme une réponse possible, sans que sa compréhension et son appropriation soient pour autant immédiatement stabilisées. Cet exemple rappelle qu'une validation ou une présentation institutionnelle ne suffit pas nécessairement à produire un usage partagé du dispositif concerné.

II. 5. 4. La validation du nouvel organigramme ne clôt pas toutes les discussions

Le nouvel organigramme constitue l'aboutissement institutionnel le plus visible de la transformation observée au printemps 2026. Après les ateliers consacrés à l'organisation interne, une proposition est formalisée avec la direction, présentée puis discutée au Conseil d'administration. Le CA en valide le principe avant que la nouvelle organisation ne soit présentée à l'Assemblée générale de juin 2026 (notes d'observation, voir annexe 1 ; comptes rendus du CA, voir annexe 3 ; support de réorganisation, voir annexe 5.4 ; procès-verbal de l'AG, voir annexe 4.3). À ce stade, la MRES dispose donc à la fois d'un projet 2026 plus précisément défini et d'une architecture organisationnelle institutionnellement adoptée pour le mettre en œuvre.

Cette validation ne signifie pourtant pas que toutes les discussions ayant accompagné sa construction soient closes. Les observations réalisées pendant et après le processus font apparaître des interrogations sur la compréhension de certaines fonctions, sur les modalités de participation de l'équipe ou encore sur la circulation de l'information (voir annexe 1). Surtout, quelques semaines après l'Assemblée générale, le document collectif transmis par l'équipe au Conseil d'administration le 6 juillet revient explicitement sur plusieurs étapes de la réorganisation et propose une lecture différente de certains événements (« droit de réponse », voir annexe 10).

La chronologie est ici particulièrement importante. Une proposition d'organisation est élaborée, discutée en Conseil d'administration, puis validée et présentée en Assemblée

générale ; le fait que des désaccords ou des incompréhensions soient exprimés ensuite ne remet pas en cause l'existence de cette validation institutionnelle. Inversement, cette validation ne permet pas de considérer que l'ensemble des acteurs donne nécessairement le même sens au processus qui y a conduit ou à l'organisation finalement retenue.

Au terme de la période étudiée, la MRES dispose donc d'un projet et d'une architecture organisationnelle davantage formalisés qu'au début de l'enquête. Plusieurs dispositifs ont été discutés, transformés puis validés par les instances compétentes. Dans le même temps, certaines différences d'expérience, de compréhension et d'appréciation restent exprimées, notamment au sein de l'équipe salariée. La stabilisation institutionnelle du projet et de l'organisation apparaît ainsi plus avancée que la stabilisation des interprétations que les différents acteurs portent sur la transformation elle-même.

Conclusion de l'étude de terrain

Au terme de cette restitution, plusieurs constats empiriques peuvent être établis sans encore chercher à les interpréter théoriquement. D'abord, le projet 2026 n'apparaît pas comme un programme défini à l'avance. Il est précédé de plusieurs mois de discussions pendant lesquels sont interrogés le rôle de la MRES, ses publics, son échelle d'action et ses priorités. Plusieurs conceptions de la structure sont alors exprimées et confrontées dans différents espaces collectifs.

Ces propositions ne sont ensuite pas simplement reprises telles quelles. Elles passent par plusieurs opérations successives de regroupement, de sélection, de priorisation et de restitution avant d'être progressivement intégrées à des documents plus formalisés. Les différentes versions conservées dans le corpus permettent ainsi de suivre, dans plusieurs séquences, le passage entre des contributions initiales relativement diverses et des formulations plus synthétiques ou institutionnelles.

La mise en récit apparaît progressivement au cours de ce processus. D'abord évoquée à proximité des questions de communication, elle devient ensuite une composante explicite du projet 2026. Dans le même temps, plusieurs dispositifs observés mobilisent des opérations de retour sur l'expérience, de sélection, de mise en relation ou de restitution sans être nécessairement qualifiés de « mise en récit » par les acteurs. Le terrain conduit donc à distinguer l'usage explicite du terme des pratiques qui peuvent s'en rapprocher.

Le projet est également progressivement traduit dans le fonctionnement de l'organisation. Plusieurs outils et espaces de coordination sont expérimentés, avant qu'une nouvelle architecture organisationnelle ne soit élaborée puis validée. Cette transformation est déjà engagée avant que la situation financière ne devienne plus préoccupante, mais celle-ci réduit les délais disponibles pour certains arbitrages et accélère la formalisation du nouvel organigramme.

Enfin, les matériaux montrent que l'existence de dispositifs participatifs et de validations institutionnelles ne conduit pas nécessairement à des expériences identiques de la transformation. Des espaces de discussion et de contribution ont effectivement existé au cours de l'année, tandis que plusieurs orientations et dispositifs ont été formellement validés. Des écarts de compréhension, d'appropriation ou d'appréciation restent néanmoins exprimés à la fin de la période étudiée. C'est à partir de ces constats, et des séquences qui les rendent observables, que pourra désormais être menée l'analyse.

Partie 3 : Analyse du terrain au regard de la littérature mobilisée

I/ Construire du commun sans supprimer la pluralité : la mise en récit comme travail d'ajustement

I.1. La pluralité des significations comme point de départ de la démarche

Les premières séquences observées à l'été et à l'automne 2025 montrent que la réflexion autour de la mise en récit part d'abord de préoccupations apparemment communicationnelles. Dans les échanges consacrés à la manière dont la MRES se présente à ses différents publics apparaissent ainsi les questions « de quoi on parle ? », « à qui ? », « comment ? », ainsi que le constat qu'« aujourd'hui on parle à tout le monde de tout et c'est compliqué ». Mais la discussion se déplace rapidement vers une interrogation plus fondamentale : « qui on croit devoir aider dans la transition ? » (notes d'observation des premières séquences de réflexion, voir annexe 1). Le problème n'est alors plus seulement de savoir comment parler de la MRES, mais bien de préciser ce que la MRES entend être et faire. Derrière une difficulté de communication apparaît donc une question de définition du projet collectif.

La journée de travail du 4 octobre 2025 rend cette pluralité particulièrement visible. Les notes d'observation et le support utilisé lors de cette journée font apparaître plusieurs conceptions simultanées de la MRES : services aux associations membres, coopération, plaidoyer, tiers-lieu, mobilisation ou accompagnement, auxquelles s'ajoute une hésitation entre différentes échelles d'action, locale et régionale (notes d'observation, voir annexe 1 ; support de la journée du 4 octobre, voir annexe 5.2). Une formule résume cette difficulté : la MRES pourrait être à la fois « coopérative, entrepreneuriale, politique », mais il resterait à « placer le curseur » entre ces dimensions. Ces échanges montrent que les participant·es ne cherchent pas seulement une meilleure formulation d'un projet déjà défini : ils travaillent en même temps à sélectionner, articuler et hiérarchiser différentes représentations de l'organisation.

Ce constat permet de préciser ce que le cadre développé en Partie I permettait d'anticiper. Chez Weick, le sens organisationnel n'est pas simplement détenu par les acteurs avant leurs interactions ; il se construit et se révise lorsqu'ils cherchent collectivement à rendre leur situation intelligible (Weick, 1995). Le cas observé montre précisément ce mouvement : demander comment raconter la MRES conduit à devoir discuter de quelle MRES raconter. Boltanski et Thévenot permettent d'aller plus loin : les différentes orientations évoquées renvoient aussi à plusieurs manières de juger ce qui rend l'action légitime — efficacité, coopération, engagement politique, utilité pour les membres ou pérennité, par exemple (Boltanski et Thévenot, 1991). Le terrain ne permet pas d'associer durablement ces principes à des groupes déterminés ; il montre en revanche qu'ils peuvent coexister dans une même discussion et conduire à des appréciations différentes de ce que devrait être l'organisation.

La formalisation ultérieure ne supprime d'ailleurs pas entièrement cette pluralité. La charte de la MRES stabilise trois fonctions — « maison », « réseau » et « plaidoyer » — et leur donne ainsi une existence institutionnelle commune (charte de la MRES, voir annexe 4.1). Elle ne permet toutefois pas de conclure que ces fonctions soient comprises ou hiérarchisées de la même manière par tous. De même, dans l'enquête menée auprès du conseil d'administration, la réponse isolée d'un administrateur — « je ne sais pas ce que c'est la MRES » — ne peut être généralisée à l'ensemble du CA, mais constitue une trace nette de l'absence possible d'une définition spontanément évidente de l'organisation (enquête auprès du CA, voir annexe 8.2).

Ce premier ensemble de matériaux permet donc d'établir un résultat : la pluralité n'est pas seulement une difficulté à résoudre avant la mise en récit ; elle constitue l'une des raisons pour lesquelles un travail collectif de mise en sens devient nécessaire. Plus une organisation articule des activités, des publics, des fonctions et des principes de légitimité différents, moins elle peut présupposer l'existence d'une représentation commune de ce qu'elle est et de ce qu'elle doit devenir. Dans le cas de la MRES, cette difficulté est renforcée par sa position d'association d'associations. La mise en récit apparaît alors moins comme la production d'un récit unique que comme un espace dans lequel des significations différentes peuvent être explicitées, confrontées et progressivement ajustées.

I.2. Le commun n'est pas seulement découvert : il est construit par sélection et rapprochement

La journée du 12 mars 2026, réunissant principalement des membres des directions et des gouvernances d'associations du réseau, constitue une séquence particulièrement éclairante pour observer concrètement la fabrication d'une représentation commune. Le matériau est ici intéressant parce qu'il permet de suivre plusieurs états successifs du travail collectif. Dans un premier temps, chaque association est invitée à sélectionner un fait marquant de l'année 2025 puis à formuler une perspective pour 2026. Les productions initiales restent ainsi attachées à des expériences particulières, à des situations organisationnelles différentes et aux préoccupations propres à chaque structure (productions de la journée du 12 mars, voir annexe 6.1).

Dans un second temps, ces contributions sont regroupées afin de faire apparaître des préoccupations considérées comme proches. Cette opération constitue déjà une transformation du matériau initial : rapprocher deux expériences suppose de considérer qu'au-delà de leurs différences, elles expriment quelque chose de commun. Les notes d'observation permettent ainsi de constater que « le commun n'est pas simplement découvert dans les contributions initiales, il est également construit par le travail de classement et de rapprochement » (notes d'observation et productions de l'atelier, voir annexes 1 et 6.1). Le passage de contributions singulières à des catégories communes repose donc sur une première opération de sélection et d'interprétation.

Cette transformation apparaît encore plus clairement dans le support de restitution réalisé à partir de la journée. Celui-ci propose la catégorie transversale de « dynamique en tension », puis identifie quatre besoins : « valoriser », « faire réseau », « créer du commun » et « agir ensemble » (support de restitution de la journée du 12 mars, voir annexe 6.2). La restitution ne reproduit donc pas simplement ce qui a été dit ; elle sélectionne, ordonne et nomme ce qui est présenté comme significatif dans l'ensemble des échanges.

Cette séquence donne une traduction empirique à ce que Ricœur permettait de penser, dans la première partie, à travers la mise en intrigue : rendre une pluralité d'événements intelligible suppose nécessairement d'en retenir certains, de les relier et de leur donner une organisation (Ricœur, 1983-1985). La question devient toutefois plus directement organisationnelle lorsque ce travail est collectif. Comme cela avait été discuté en Partie I autour de l'idée que « choisir, c'est renoncer », toute opération de synthèse rend certaines continuités plus visibles que d'autres. La question n'est donc pas seulement de savoir si la restitution est fidèle ou non, mais de regarder qui réalise ces rapprochements, à partir de quels critères et avec quelles possibilités pour les participant·es de revenir sur la formulation produite. Le terrain permet ici de rendre observable ce qui pouvait rester relativement

abstrait dans l'analyse théorique : toute représentation commune comporte une opération de configuration.

Le deuxième résultat peut ainsi être formulé de manière assez nette : une représentation commune n'est pas seulement la révélation d'un sens déjà partagé ; elle est aussi produite par des opérations de sélection, de rapprochement, de nomination et de hiérarchisation. Celui ou celle qui restitue une discussion intervient donc nécessairement dans la manière dont son résultat devient intelligible collectivement. Il ne s'agit pas d'y voir une manipulation, mais une propriété ordinaire et inévitable du travail de synthèse. L'enjeu devient alors celui des conditions dans lesquelles cette opération reste discutable : une démarche collective gagne ainsi à rendre visibles, autant que possible, le matériau dont elle part, la manière dont il a été regroupé, la synthèse qui en résulte et les possibilités offertes aux participant·es de la discuter ou de la réviser.

I.3. Formaliser les conditions de l'ajustement plutôt que présupposer la participation

La comparaison de deux séquences participatives permet de préciser les conditions dans lesquelles la pluralité peut effectivement être travaillée. Lors de la journée du 4 octobre 2025, la discussion repose sur un cadre relativement explicite : des temps successifs permettent d'abord d'exprimer différentes propositions, puis de les regrouper avant de les soumettre à un jugement collectif. La participation n'est donc pas laissée à la seule spontanéité des échanges ; elle est organisée par une temporalité, des objets de discussion et des règles permettant progressivement de réduire ou, au moins, de rendre visible la diversité des positions (notes d'observation, voir annexe 1 ; support de la journée du 4 octobre, voir annexe 5.2). Le cadre ne détermine pas à l'avance le résultat, mais il précise les conditions dans lesquelles celui-ci peut être construit.

La séquence du 4 mai 2026, consacrée à la présentation et à la discussion de la nouvelle organisation de l'équipe salariée, présente une configuration différente. Un espace de participation existe bien : l'architecture organisationnelle proposée est volontairement laissée incomplète afin que l'équipe puisse contribuer à en préciser certains éléments (notes d'observation, voir annexe 1 ; support de réorganisation présenté le 4 mai, voir annexe 5.4). Mais cette ouverture ne produit pas les mêmes effets pour l'ensemble des acteurs. Là où la direction présente l'incomplétude comme une condition de la co-construction, plusieurs salarié·es rencontrent au contraire des difficultés à identifier ce qui reste réellement ouvert à la discussion, ce qui est attendu de leur participation et jusqu'où celle-ci peut modifier les

choix proposés. L'incertitude ne porte donc pas seulement sur le contenu de la future organisation, mais sur les règles mêmes de sa discussion.

Le « droit de réponse » formulé par l'équipe en juillet 2026 apporte un matériau complémentaire, puisqu'il revient rétrospectivement sur plusieurs ateliers et sur la manière dont leur portée participative a été vécue par une partie des salarié·es (voir annexe 10). Ce document ne permet pas de conclure qu'il n'y aurait pas eu de participation : les observations et les supports attestent au contraire de l'existence de plusieurs espaces prévus à cet effet. Il montre cependant un écart entre l'intention participative du dispositif et l'expérience que certains acteurs font de leur capacité effective à peser sur la décision. Le terrain conduit ainsi à écarter deux interprétations symétriquement réductrices : la présence d'ateliers ne suffit pas à démontrer une participation effective, mais les critiques formulées ultérieurement n'effacent pas non plus l'existence des espaces qui avaient été organisés.

Cette comparaison permet de prolonger la notion d'ajustement mutuel mobilisée avec Mintzberg dans la Partie I. L'ajustement repose bien sur la communication et l'adaptation réciproque plutôt que sur la prescription complète des comportements (Mintzberg, 1982). Mais le terrain montre que la possibilité de communiquer ne suffit pas : encore faut-il que les acteurs puissent identifier sur quoi porte l'ajustement et dans quelles limites il peut produire des effets. Les travaux d'Ostrom et de Dewey permettent ici de préciser ce point. Les arrangements collectifs ne sont pas simplement produits par l'ouverture d'un espace de discussion ; ils reposent également sur des règles qui peuvent elles-mêmes être explicitées, éprouvées et révisées dans l'action (Ostrom, 1990 ; Dewey, 1927). La formalisation n'est donc pas nécessairement l'opposé de la participation : elle peut constituer ce qui rend l'ajustement praticable.

La question est également celle de la distribution du pouvoir dans la construction du sens. Avec Follett, le *power-with* ne consiste pas seulement à permettre aux acteurs de s'exprimer, mais à construire des situations dans lesquelles ils peuvent participer à la définition du problème et de la réponse collective (Follett, 1924). Sous cet angle, préciser ce qui est décidé, ce qui reste discutable et les effets possibles de la discussion devient une dimension de la participation elle-même. Un espace très ouvert en apparence peut ainsi se révéler difficile à investir lorsque ses frontières restent implicites.

Ce troisième résultat conduit donc à une proposition importante : l'existence d'un espace ouvert ne constitue pas en elle-même une condition suffisante de participation ; l'ajustement nécessite au contraire un minimum de formalisation de ses conditions. Une démarche de mise en récit peut alors être comprise comme une formalisation temporaire de l'ajustement

mutuel : elle ne fixe pas nécessairement ce que les acteurs doivent penser ni la décision à laquelle ils doivent parvenir, mais organise des temps, des objets et des règles permettant à leurs interprétations de se rencontrer. Le terrain invite ainsi à dépasser l'opposition entre formalisation et participation : dans une organisation plurielle, l'absence de cadre peut elle-même réduire la capacité à participer lorsque les acteurs ne savent pas clairement ce qui demeure ouvert à la discussion.

I.4. Produire de l'action commune ne signifie pas nécessairement stabiliser toutes les interprétations

La séquence de réorganisation du printemps 2026 permet de distinguer deux formes de stabilisation qui ne progressent pas nécessairement au même rythme. Le nouvel organigramme et les principes de réorganisation font d'abord l'objet d'une validation par le conseil d'administration, avant d'être présentés puis institutionnellement validés en assemblée générale (comptes rendus du CA, voir annexe 3 ; documents d'AG, voir annexe 4.3 ; support de réorganisation, voir annexe 5.4). À ce niveau, une décision commune existe donc bien : l'organisation dispose d'une architecture formalisée et reconnue par ses instances.

Cette stabilisation institutionnelle ne signifie pourtant pas que la transformation soit comprise de manière identique par l'ensemble des acteurs. Les observations réalisées pendant et après la présentation de la nouvelle organisation font persister des interrogations sur les rôles, les modalités de fonctionnement et le sens de certains choix (notes d'observation, voir annexe 1). Le « droit de réponse » formulé par l'équipe le 6 juillet rend cet écart particulièrement visible en revenant sur la réorganisation, sur les ateliers précédents et sur la manière dont plusieurs salarié·es ont perçu leur place dans le processus (voir annexe 10). La chronologie permet ainsi de constater que la stabilisation institutionnelle du projet et de l'organisation est plus avancée que celle des interprétations portées sur la transformation elle-même. Une décision peut donc être arrêtée et permettre à l'organisation de poursuivre son activité sans que les significations qui lui sont associées soient devenues pleinement communes.

Le sociogramme fournit un cas complémentaire à une échelle plus circonscrite. Issu du travail engagé avec les associations du réseau, le dispositif est progressivement formalisé et présenté comme une réponse à plusieurs besoins identifiés collectivement (productions et restitutions de la journée du 12 mars, voir annexes 6.1 à 6.3). Pourtant, les observations puis les retours ultérieurs montrent que sa fonction et la manière de se l'approprier ne deviennent pas immédiatement évidentes pour tous (notes d'observation, voir annexe 1 ;

droit de réponse, voir annexe 10). Là encore, l'existence d'un outil formalisé ne suffit donc pas à produire une interprétation homogène de ce qu'il doit permettre.

Ce résultat nuance l'idée selon laquelle l'action collective supposerait nécessairement un consensus préalable sur le sens. Chez Weick, la construction collective du sens peut reposer sur des compréhensions suffisamment compatibles pour permettre l'action, sans exiger que les acteurs partagent exactement la même interprétation (Weick, 1995). Polletta montre également qu'un récit conserve une part d'ouverture interprétative : plusieurs acteurs peuvent s'y reconnaître ou le mobiliser sans lui attribuer exactement les mêmes significations (Polletta, 1998, 2006). Enfin, la notion de compromis chez Boltanski et Thévenot permet de comprendre comment une action commune peut se poursuivre alors même que différents principes de justification demeurent présents : le compromis rend leur coexistence momentanément praticable sans nécessairement les résoudre définitivement (Boltanski et Thévenot, 1991). Le terrain montre ainsi que l'enjeu n'est pas toujours de faire disparaître la pluralité, mais de déterminer dans quelle mesure elle reste compatible avec la poursuite de l'action.

La réussite d'une démarche collective ne peut donc pas être évaluée uniquement à partir de l'existence d'une décision, d'un dispositif ou d'un récit institutionnellement stabilisé. Une organisation peut parvenir à stabiliser l'action avant d'avoir stabilisé toutes les interprétations qui lui sont associées. La mise en récit ne semble dès lors pas avoir pour fonction nécessaire de produire un consensus complet. Elle peut plus modestement contribuer à construire une intelligibilité suffisamment commune pour rendre les désaccords identifiables, permettre certains compromis et continuer à agir malgré la persistance de lectures différentes.

II. De l'intention stratégique aux effets réels : les conditions d'effectivité de la mise en récit

II.1. Une même mise en récit peut recouvrir des finalités différentes

Les premières traces explicites de la mise en récit apparaissent à l'été 2025, alors que la réflexion reste encore étroitement associée aux enjeux de communication. Une note issue de ces premières séquences formule ainsi l'objectif d'une « mise en récit pour garder le sens

entre les événements, la direction de la structure, le lien entre les sujets traités » (notes d'observation, voir annexe 1). Cette formulation dépasse toutefois déjà la seule communication externe : il s'agit à la fois de rendre les activités plus lisibles, de conserver une continuité entre elles, de documenter ce qui est réalisé et de relier des actions dispersées à une orientation plus générale. Dès son apparition, la notion recouvre donc plusieurs fonctions qui ne sont pas nécessairement équivalentes.

Cette pluralité se retrouve lorsque la mise en récit devient une action explicitement inscrite dans le projet 2026. Le support correspondant propose notamment de « dépasser les simples livrables » et associe cette démarche à une ligne éditoriale, à des éléments de langage, aux « histoires de la MRES », mais aussi à la capitalisation des expériences et à la possibilité de rendre visibles des effets qui ne se résument pas à des indicateurs quantitatifs (support du projet 2026, voir annexe 5.3). Le changement est important : la mise en récit n'est plus seulement évoquée au détour d'une réflexion sur la communication, elle devient un objet stratégique identifié. Mais cette formalisation ne réduit pas pour autant l'étendue de ses finalités. Communiquer, capitaliser, rendre compte, valoriser des effets ou construire une cohérence entre les actions restent réunis sous une même expression.

La production ultérieure d'une note spécifiquement consacrée à la clarification de la mise en récit constitue à cet égard un indice supplémentaire (note de clarification, voir annexe 7). Son statut appelle toutefois une précaution : ayant été produite dans le cadre de ma propre participation au processus, elle ne peut être considérée comme une preuve indépendante de la manière dont l'ensemble de la MRES définit la notion. Son existence est néanmoins significative du processus observé : si un document supplémentaire de clarification devient nécessaire, c'est que l'inscription de la « mise en récit » dans le projet ne suffit pas à préciser ce que cette action doit concrètement recouvrir ni ce qu'elle est censée produire.

Ce constat rejoint tout en le précisant le cadre construit en Partie I. La mise en récit y était définie comme stratégique lorsqu'elle était consciemment associée à une finalité d'action, mais cette finalité pouvait être très différente selon les dispositifs. Les travaux et démarches opérationnelles étudiés lui attribuent ainsi des fonctions de mobilisation, de coopération, d'appropriation, d'évaluation, de légitimation ou encore de dialogue. Le terrain montre que cette pluralité ne constitue pas uniquement un éventail de possibilités théoriques : elle peut se retrouver simultanément au sein d'une même organisation. Dès lors, deux acteurs peuvent s'accorder sur l'intérêt de « faire de la mise en récit » tout en attribuant à cette démarche des résultats attendus sensiblement différents.

Le problème d'effectivité apparaît donc avant même la production concrète d'un récit. Si certains attendent principalement une meilleure communication, d'autres une capitalisation de l'expérience, une mise en discussion du projet, une évaluation qualitative ou encore un moyen de légitimer l'action, les critères permettant ensuite de juger la réussite de la démarche ne seront pas les mêmes. Ce qui constitue un résultat satisfaisant pour une fonction de visibilité peut ainsi rester insuffisant du point de vue de la participation ou de la construction d'une orientation collective.

Le cinquième résultat de recherche tient ainsi à cette distinction : la pluralité fonctionnelle de la mise en récit constitue une ressource, puisqu'elle permet d'articuler plusieurs dimensions de l'action organisationnelle, mais elle est aussi une source possible d'indétermination. La difficulté de mise en œuvre ne naît donc pas seulement de désaccords sur le contenu du récit à produire. Elle peut apparaître plus en amont, lorsque les acteurs emploient une même notion sans avoir stabilisé ce qu'ils attendent effectivement de la démarche. La première condition de son effectivité semble dès lors être de préciser non seulement ce que l'on souhaite raconter, mais aussi ce que la mise en récit est supposée faire.

II.2. Nommer une démarche ne produit pas ses effets : le dispositif compte davantage que l'étiquette

L'entretien de cadrage réalisé auprès d'une professionnelle du CERDD permet ici de préciser ce qu'il faut observer derrière le terme même de « mise en récit ». Ce matériau n'est pas mobilisé comme une preuve concernant le fonctionnement de la MRES, mais comme un point d'appui pour qualifier les dispositifs observés sur le terrain. La professionnelle interrogée insiste notamment sur le « mise en » de « mise en récit » : l'enjeu ne réside pas uniquement dans le récit produit à l'issue d'une démarche, mais dans le processus par lequel celui-ci est construit, les personnes qui y prennent part et les discussions que cette construction rend possibles (entretien de cadrage CERDD, voir annexe 9.2). Cette distinction conduit à déplacer l'analyse : plutôt que de chercher seulement où la « mise en récit » est explicitement nommée, il devient nécessaire d'observer comment les dispositifs sont concrètement organisés.

La journée du 12 mars en fournit un premier exemple. La démarche n'est pas seulement définie par le support final qui restitue une « dynamique en tension » ou différents besoins communs. Plusieurs opérations sont successivement organisées : expression d'expériences propres à chaque association, rapprochement de certaines contributions, puis production d'une synthèse transversale (productions initiales et support de restitution, voir annexes 6.1 et 6.2). Le corpus permet ainsi de suivre une partie du passage entre matériau initial et

représentation synthétique. Dans ce cas, l'intérêt du dispositif tient autant à ce qui est finalement produit qu'au travail de discussion, de sélection et de rapprochement qui précède cette production.

D'autres dispositifs montrent au contraire que l'existence d'une intention narrative ou d'un outil formalisé ne garantit pas des effets similaires. La « Campagne d'année » vise ainsi à produire davantage de continuité entre différents temps et actions de la MRES, mais les observations indiquent que son fonctionnement et sa finalité restent imparfaitement compris par certaines personnes (notes d'observation, voir annexe 1). De la même manière, le sociogramme fournit une représentation formalisée du réseau et de ses relations, sans que son existence suffise à produire immédiatement une représentation commune de ce qu'il représente, de son utilité ou de la manière de s'en saisir (sociogramme, voir annexe 6.3 ; notes d'observation, voir annexe 1). L'écart entre ces différents cas suggère ainsi que les effets observés dépendent moins de l'existence d'un support ou d'une intention générale que des conditions concrètes dans lesquelles celui-ci est élaboré, présenté et utilisé.

Ce constat prolonge directement les limites discutées en Partie I. La littérature sur la mise en récit pouvait attribuer à certains dispositifs des fonctions de mobilisation, d'appropriation, de coopération ou de légitimation, mais elle rappelait également qu'une intention de production de sens ne permet jamais de maîtriser complètement la réception. Un récit, un support ou un dispositif peuvent être appropriés différemment de ce qui avait été prévu, voire rester partiellement indéterminés pour leurs destinataires. De même, le fait d'« outiller » la mise en récit ne suffit pas à assurer ses effets : un outil ne produit pas mécaniquement les interactions ou les significations que ses concepteurs lui assignent. Le terrain permet ici de préciser cette limite en montrant que ce sont les modalités concrètes de construction et d'usage qui semblent faire varier les effets d'un dispositif.

Le sixième résultat de recherche est donc moins terminologique qu'organisationnel : ce n'est pas le fait qu'une activité soit nommée « mise en récit » qui détermine principalement ses effets, mais la configuration du processus dans lequel elle prend place. Les personnes impliquées, la temporalité proposée, les modalités d'animation, l'objet donné à la discussion, les étapes de formalisation et de restitution, ainsi que les usages prévus de ce qui est produit constituent autant de conditions susceptibles de modifier le résultat. La mise en récit apparaît ainsi moins comme une catégorie d'outil aux effets prédéterminés que comme une manière d'organiser un travail collectif dont l'effectivité dépend du dispositif qui la rend possible.

II.3. De l’action identifiée à la fonction transversale : le risque de dilution

Le passage du projet 2026 à sa traduction organisationnelle permet d’observer une autre condition d’effectivité de la mise en récit : la manière dont une intention stratégique est ensuite distribuée dans l’organisation. Dans le projet structuré en neuf actions, la mise en récit constitue encore une action clairement identifiable. Elle dispose d’un intitulé propre, d’objectifs et de pistes de mise en œuvre, notamment autour de la capitalisation, de la visibilité des effets, de la ligne éditoriale ou encore des « histoires de la MRES » (support du projet 2026, voir annexe 5.3). À ce stade, la notion bénéficie donc d’une visibilité particulière : elle peut être identifiée comme un objet de travail en tant que tel.

La réorganisation élaborée quelques mois plus tard modifie cette architecture. Les neuf actions du projet ne sont pas directement transformées en neuf fonctions ou équipes correspondantes : elles sont regroupées dans trois pôles thématiques et un pôle ressources, tandis que certaines fonctions sont pensées de manière transversale (support de réorganisation, voir annexe 5.4). La comparaison des deux supports montre alors que plusieurs fonctions auparavant rattachées explicitement à la mise en récit se retrouvent distribuées dans cette nouvelle organisation, notamment autour de la communication, de la valorisation et de la capitalisation, sans être nécessairement maintenues sous l’appellation commune de « mise en récit » (voir annexes 5.3 et 5.4). Le passage du projet à l’organisation ne correspond donc pas simplement à la disparition de cette action : il procède à une redistribution de ses composantes parmi des fonctions plus larges.

Cette transformation rend difficile une lecture univoque. Certaines dimensions de la mise en récit semblent effectivement perdre la visibilité qu’elles possédaient dans le projet initial. D’autres sont conservées mais intégrées à des fonctions transversales. Dès lors, parler seulement d’un « abandon » serait excessif ; parler uniquement d’une « intégration » masquerait à l’inverse la perte d’un espace explicitement consacré à la démarche. Selon la dimension observée, la mise en récit apparaît ainsi à la fois partiellement diluée, reformulée et transversalement intégrée.

La distinction proposée par Mintzberg entre les fonctions d’une organisation et les mécanismes permettant de coordonner leurs interdépendances aide à comprendre cette transformation. Passer d’un projet stratégique à une architecture organisationnelle oblige à regrouper les activités, à attribuer des responsabilités et à organiser leurs relations (Mintzberg, 1982). La transversalisation peut dès lors constituer une réponse cohérente lorsqu’une fonction doit irriguer plusieurs activités plutôt qu’être confinée à un seul pôle.

Mais elle crée en même temps une difficulté de coordination : plus une responsabilité est distribuée, moins son portage peut être immédiatement identifiable si les modalités de cette transversalité ne sont pas elles-mêmes organisées.

Ce constat permet aussi de préciser la distinction formulée en Partie I entre pratiques narratives émergentes, conscientes et stratégiques. Ces formes ne constituent pas nécessairement les étapes successives d'une progression linéaire. Une pratique peut être explicitement identifiée comme stratégique à un moment du projet, puis devenir moins visible lorsqu'elle est intégrée aux activités ordinaires de l'organisation. La disparition de l'étiquette ne signifie donc pas nécessairement la disparition de la pratique ; inversement, son intégration transversale ne garantit pas qu'elle continue à disposer des ressources, du temps ou des espaces nécessaires à sa mise en œuvre.

Le septième résultat de recherche repose ainsi sur un paradoxe : la transversalisation d'une fonction narrative peut favoriser son intégration à plusieurs activités tout en diminuant sa visibilité et la clarté de son portage. Une fonction peut, autrement dit, devenir plus transversale tout en devenant moins organisée comme objet spécifique. L'effectivité de la mise en récit dépend alors moins de sa présence formelle dans un projet que de la capacité de l'organisation à identifier qui la porte, dans quels espaces elle se réalise et comment ses différentes composantes continuent à être coordonnées.

II.4. Les fonctions délibérative et stratégique de la mise en récit peuvent entrer en tension

Plusieurs séquences apparemment secondaires prennent ici une importance particulière lorsqu'elles sont rapprochées. Dans le travail autour de la Campagne d'année, l'emploi du terme « neutralité » suscite par exemple une discussion et conduit à lui préférer la formulation « apartisan » (notes d'observation et support de travail, voir annexes 1 et 5). De même, lors de la présentation de la réorganisation, le terme « plus-value » est discuté par les membres du conseil d'administration (notes d'observation, voir annexe 1 ; comptes rendus du CA, voir annexe 3 ; support de réorganisation, voir annexe 5.4). Dans les deux cas, le désaccord ne porte donc pas uniquement sur le contenu de l'action ou de l'organisation, mais sur le vocabulaire à partir duquel celle-ci doit être rendue intelligible et légitime.

Ces discussions montrent que les mots mobilisés ne sont pas neutres. Parler de « neutralité » ou d'« apartisan », de « plus-value » ou d'une autre forme de contribution n'inscrit pas l'action dans les mêmes représentations. Ce point rejoint également le projet 2026, qui

formule le souhait de « dépasser les simples livrables » (support du projet 2026, voir annexe 5.3). Cette expression signale précisément une volonté de ne pas réduire la valeur produite par la MRES à des résultats immédiatement mesurables ou à des objets livrés, mais de rendre également visibles des effets relationnels, collectifs ou plus difficilement quantifiables. Le travail de mise en récit devient alors aussi un travail sur les catégories à partir desquelles l'action est évaluée.

Le terrain permet ici de prolonger directement l'analyse développée dans la Partie I sur les langages d'évaluation de l'action. Des notions comme le résultat, l'efficacité, la performance ou l'optimisation peuvent devenir des catégories générales d'appréciation, au risque de rendre moins visibles d'autres dimensions de l'activité, telles que les relations produites, la réciprocité ou les transformations collectives. Les discussions observées autour des termes employés montrent que cette tension ne reste pas théorique : elle apparaît concrètement lorsqu'une organisation cherche à choisir les mots à travers lesquels elle se décrit et justifie son action. La mise en récit peut ainsi constituer un espace où ces catégories sont discutées, plutôt qu'un simple moyen de les diffuser.

Cette fonction délibérative peut toutefois entrer en tension avec une fonction plus directement stratégique. Comme cela avait été souligné dans la Partie I à propos du risque instrumental, construire collectivement une interprétation n'est pas équivalent à construire un récit destiné à rendre une orientation claire et convaincante. Dans le premier cas, le processus doit pouvoir conserver de l'incertitude, des contradictions et des expériences discordantes. Dans le second, la diffusion vers un destinataire suppose généralement davantage de sélection, de simplification et de stabilisation. Les qualités recherchées dans une phase de discussion interne ne sont donc pas nécessairement celles qui rendent un récit efficace dans une communication externe.

Le huitième résultat de recherche tient alors dans cette tension : les différentes fonctions de la mise en récit ne sont pas toujours complémentaires. Les conditions favorables à une délibération ouverte peuvent entrer en contradiction avec celles d'une communication stratégique stabilisée. Chercher trop tôt une formulation cohérente et convaincante peut réduire l'espace laissé aux désaccords ; inversement, conserver toutes les ambiguïtés de la discussion peut rendre difficile la production d'un message partageable à l'extérieur. Le terrain suggère ainsi l'importance de distinguer les moments de construction, d'arbitrage et de diffusion du récit. La mise en récit ne constitue pas un processus homogène : ses effets dépendent aussi de la capacité de l'organisation à différencier ces fonctions et à ne pas demander au même dispositif d'être simultanément un espace de débat ouvert et un outil de communication stabilisé.

III/ La mise en récit sous contrainte : ce que le cas d'une organisation de l'ESS permet d'ajouter

III.1. Une tête de réseau multiplie les problèmes de représentation

Le cas de la MRES ajoute une difficulté particulière à la construction d'un récit collectif : en tant que tête de réseau associative, elle fait coexister plusieurs mondes qui ne partagent ni exactement les mêmes positions, ni les mêmes expériences, ni les mêmes objets de travail. À l'intérieur même de la structure se rencontrent des salarié·es, des salarié·es également engagé·es dans des fonctions d'administration associative, des administrateur·ices bénévoles et des représentant·es d'associations membres, auxquels s'ajoutent les partenaires institutionnels et publics avec lesquels la MRES travaille. Ces acteurs n'occupent pas les mêmes places dans l'organisation et ne rencontrent donc pas les mêmes contraintes ni les mêmes enjeux dans leur rapport au projet collectif (notes d'observation, voir annexe 1 ; comptes rendus des instances, voir annexes 3 et 4).

Cette pluralité est encore renforcée par la diversité du réseau lui-même. Sous une même appartenance à la MRES se retrouvent des associations travaillant sur des objets très différents : protection de la faune ou de la flore, eau, consommation, santé environnementale, mais également solidarités internationales, droits humains ou actions de solidarité diverses. Leurs réalités quotidiennes, leurs publics, leurs manières d'agir et les problèmes qu'elles cherchent à rendre visibles ne sont donc pas interchangeables. Elles ne sélectionnent pas nécessairement les mêmes sujets comme prioritaires et ne les formulent pas à partir des mêmes expériences. Les trois fonctions finalement inscrites dans la charte (maison, réseau et plaidoyer) traduisent d'ailleurs cette nécessité d'articuler plusieurs dimensions plutôt que de réduire la MRES à une activité unique (charte de la MRES, voir annexe 4.1).

La journée du 12 mars 2026 donne une forme concrète à cette diversité. Lorsque les associations participantes sont invitées à choisir un fait marquant de 2025 et une perspective pour 2026, les contributions partent précisément de situations et de préoccupations propres à chaque structure avant d'être rapprochées dans une formulation

plus transversale (productions de la journée du 12 mars, voir annexe 6.1). L'intérêt de cette séquence n'est donc pas seulement de montrer un travail de synthèse, déjà analysé précédemment, mais de faire apparaître la distance qui peut exister entre les expériences particulières à partir desquelles un récit de réseau doit être construit.

Ce constat prolonge la réflexion menée en Partie I autour des niveaux micro, méso et macro. Chognot permettait de considérer l'association comme un espace intermédiaire dans lequel des expériences situées peuvent circuler et être articulées à des enjeux collectifs plus larges. Le terrain invite toutefois à complexifier cette fonction de médiation : dans une tête de réseau, le niveau méso ne relie pas seulement plusieurs échelles, il doit également mettre en relation plusieurs univers organisationnels et plusieurs manières de définir les problèmes. La question devient alors : qui constitue effectivement le « nous » dont parle le récit ?

Cette interrogation rejoint directement la question du pouvoir de définition. Avec Follett, participer ne signifie pas seulement pouvoir réagir à une orientation déjà formulée, mais aussi contribuer à définir la situation commune. Boltanski et Thévenot permettent de rappeler, de leur côté, que plusieurs principes de justification peuvent coexister et qu'aucune définition du bien commun ne peut être présupposée comme évidente. À l'échelle d'une tête de réseau, parler « au nom du collectif » suppose donc de déterminer quelles expériences sont retenues, lesquelles sont rapprochées et selon quelles modalités la formulation produite peut être reconnue ou discutée par les membres.

Le neuvième résultat de recherche tient ainsi à cette dimension représentative : dans une tête de réseau, la mise en récit ne consiste pas seulement à produire de la cohérence entre des expériences différentes. Elle suppose aussi de déterminer qui peut parler au nom du collectif, à partir de quelles expériences et selon quelles modalités de validation. Plus le « nous » est composé d'acteurs, d'organisations et de domaines d'action autonomes, moins sa définition peut être tenue pour acquise. La mise en récit devient alors également un travail de construction, mais aussi de délimitation, du collectif qu'elle prétend représenter.

III.2. L'urgence financière accélère la décision précisément lorsque le besoin d'ajustement augmente

La chronologie de la transformation montre d'abord que les difficultés financières ne sont pas à l'origine de la réflexion sur le projet de la MRES. Dès l'automne 2025, les journées de travail, puis la formalisation du projet 2026, avaient déjà engagé une réflexion sur les missions, les priorités et l'organisation de la structure (notes d'observation, voir annexe 1 ;

supports du projet, voir annexe 5). À partir de mars 2026, cependant, la contrainte financière prend une place croissante dans les discussions. Plusieurs possibilités sont alors formulées autour de trois orientations : « réduire, maintenir, pivoter » (notes d'observation, voir annexe 1 ; comptes rendus du CA, voir annexe 3). La question n'est donc plus uniquement de déterminer l'organisation souhaitable, mais de savoir quelle transformation demeure possible dans un contexte où les marges disponibles se réduisent.

Le CA du 7 avril constitue à cet égard un moment important. L'orientation générale du projet est maintenue, mais le conseil demande à la direction de produire rapidement une nouvelle proposition d'organisation et d'organigramme (compte rendu du CA du 7 avril, voir annexe 3). Les étapes s'enchaînent alors sur une période relativement courte : un premier travail intervient le 27 avril, la proposition est présentée et discutée avec l'équipe le 4 mai, puis retravaillée avec la direction avant sa présentation aux instances et sa validation en assemblée générale en juin (notes d'observation, voir annexe 1 ; support de réorganisation, voir annexe 5.4 ; documents d'AG, voir annexe 4.3). La contrainte financière n'a donc pas créé la transformation ; elle en a surtout resserré le calendrier.

Ce resserrement intervient pourtant au moment même où les questions à traiter deviennent plus nombreuses. La réorganisation suppose de préciser les fonctions, les responsabilités, les articulations entre pôles et la place des fonctions transversales, mais également de permettre aux salarié·es de comprendre et de discuter la nouvelle architecture. Comme l'ont montré les séquences précédentes, c'est précisément au cours de cette période que se posent des questions sur les marges de participation, la portée des ateliers ou encore l'interprétation de certains choix. Le paradoxe apparaît alors clairement : plus la transformation devient importante et nécessite un travail d'ajustement entre les acteurs, moins l'organisation dispose de temps pour organiser cet ajustement.

Cette situation empêche d'interpréter les tensions observées comme le seul produit de difficultés relationnelles ou de choix internes. La Partie I montrait, à partir notamment de Laville, Delfini, Roux et Talpin, que les associations évoluent dans des environnements institutionnels qui pèsent directement sur leurs possibilités d'organisation : dépendance aux financements, contractualisation, exigences d'évaluation ou transformation des relations avec les pouvoirs publics. Le cas étudié rend concret cet emboîtement. Une contrainte financière se traduit organisationnellement par une réduction des marges de décision et, surtout, du temps disponible pour délibérer sur les réponses à lui apporter. La tension institutionnelle devient ainsi une contrainte sur les conditions mêmes de production du sens collectif.

Le recours à Hamant permet alors de ne pas réduire la qualité de la transformation à la seule capacité de l'organisation à s'adapter rapidement à cette contrainte. La notion de robustesse conduit au contraire à s'interroger sur ce que l'organisation parvient à préserver lorsqu'elle se transforme : ses finalités, certaines relations, ses capacités de coopération ou encore les espaces dans lesquels les acteurs peuvent comprendre et discuter l'action collective. Sous cet angle, accélérer la décision peut être nécessaire à court terme sans constituer pour autant une réponse organisationnelle suffisante. L'enjeu est aussi de savoir ce que cette accélération rend plus difficile à maintenir.

Le dixième résultat de recherche constitue ainsi l'un des principaux paradoxes mis au jour par le terrain : les tensions organisationnelles et institutionnelles rendent plus nécessaire un travail collectif d'interprétation et d'ajustement, tout en réduisant précisément le temps, les ressources et les marges de manœuvre disponibles pour l'organiser. Elles peuvent dès lors constituer à la fois un levier et un frein à la mise en récit. Un levier, parce qu'elles rendent les divergences plus visibles et obligent l'organisation à rediscuter ce qu'elle veut préserver, transformer ou prioriser ; un frein, parce que l'urgence qu'elles produisent peut conduire à accélérer les arbitrages précisément lorsque les significations et les conditions de l'action auraient besoin d'être davantage travaillées. La mise en récit apparaît ainsi particulièrement nécessaire dans les périodes de tension, mais également plus difficile à organiser au moment où elle pourrait être la plus utile.

III.3. Les contraintes institutionnelles peuvent également agir sur ce qu'il devient possible de valoriser

Le terrain fait enfin apparaître plusieurs indices d'un autre effet possible des contraintes institutionnelles : celles-ci pourraient agir non seulement sur les ressources dont dispose l'organisation, mais également sur les catégories à partir desquelles elle rend son activité visible. Plusieurs formulations rencontrées au cours de la transformation vont dans ce sens. Le projet 2026 exprime ainsi la volonté de « dépasser les simples livrables », tandis que le terme de « plus-value », employé dans le support de réorganisation, fait l'objet d'une discussion lors de sa présentation au conseil d'administration (support du projet 2026, voir annexe 5.3 ; notes d'observation, voir annexe 1 ; comptes rendus du CA, voir annexe 3 ; support de réorganisation, voir annexe 5.4). Ces éléments restent ponctuels, mais ils montrent que la manière de qualifier les résultats et la valeur de l'activité constitue elle-même un objet de discussion.

Il faut toutefois rester prudent sur leur interprétation. Le matériau recueilli ne permet pas d'établir que la MRES aurait adopté de manière générale un langage marchand ou

gestionnaire sous l'effet de ses financeurs. Il permet seulement d'observer que, dans un contexte de tensions financières et de nécessité de rendre compte de l'activité, certaines catégories de résultat, de valorisation ou d'utilité deviennent particulièrement importantes. La volonté de « dépasser les simples livrables » est d'ailleurs intéressante précisément parce qu'elle manifeste une tentative de rendre visibles des dimensions de l'action qui ne se laissent pas facilement réduire à la production d'un résultat immédiatement identifiable.

Ce point fait écho à la réflexion menée dans la Partie I sur l'institution sociale des catégories économiques. À partir de Polanyi, puis de Laville, il était possible de rappeler qu'une activité ne possède pas par elle-même une qualification économique unique : elle peut être décrite comme un service, comme une réponse à un besoin social, comme une pratique de coopération ou encore comme une contribution à une transformation territoriale. Jany-Catrice montre de la même manière que le choix des indicateurs et des catégories d'évaluation participe à la définition de ce qui devient visible comme richesse ou comme performance. Le problème n'est donc pas seulement de mesurer correctement une activité, mais de déterminer quelles dimensions de celle-ci peuvent accéder au statut de résultat légitime.

Les travaux de Cottin-Marx, Delfini et Talpin permettent de relier cette question aux transformations contemporaines du monde associatif. Les relations de financement, de contractualisation et d'évaluation peuvent conduire les associations à devoir traduire leurs activités dans des catégories compatibles avec les attentes de leurs interlocuteurs institutionnels. Harvey permet, à une échelle plus générale, de replacer ce mouvement dans la diffusion de principes d'évaluation fondés sur la performance et l'efficacité. Il serait néanmoins excessif d'en déduire directement une telle transformation à partir du seul cas étudié : le terrain permet surtout d'identifier un mécanisme possible et une question à approfondir.

Le résultat reste donc ici exploratoire. Les contraintes institutionnelles pourraient agir à deux niveaux sur la mise en récit : en réduisant, comme montré précédemment, le temps et les ressources disponibles pour l'organiser, mais également en influençant les catégories dans lesquelles l'organisation est incitée à rendre son activité visible et légitime. La mise en récit devient alors potentiellement un lieu de tension entre ce qu'une organisation souhaite valoriser de son action et ce qu'elle estime devoir rendre intelligible à ses partenaires. Le terrain ne permet pas de conclure de ces catégories, mais il invite à considérer que la question « que raconter ? » est indissociable d'une autre : « qu'est-il possible de raconter comme ayant de la valeur ? »

III.4. Synthèse : un modèle organisationnel de l'effectivité de la mise en récit

Les résultats précédents permettent finalement de proposer un modèle organisationnel de l'effectivité de la mise en récit. Le point de départ n'est pas l'existence d'un récit commun, mais au contraire la pluralité des acteurs, des expériences et des principes de justification. Cette pluralité crée un besoin de mise en discussion, qui peut être pris en charge par un dispositif suffisamment cadré pour permettre l'explicitation, la sélection, la confrontation et l'ajustement des interprétations. Ce travail ne conduit pas nécessairement à un consensus complet : il peut plus modestement produire une intelligibilité suffisamment commune pour permettre l'arbitrage et orienter l'action. Ce n'est qu'à partir de ce travail qu'une traduction plus stabilisée en récit stratégique, notamment à destination de l'extérieur, peut éventuellement être produite.

Le terrain montre toutefois que ce processus est directement dépendant de ses conditions organisationnelles. Les tensions financières et institutionnelles peuvent accroître le besoin d'interprétation au moment même où elles resserrent les calendriers, réduisent les ressources disponibles et accélèrent les arbitrages. Le risque est alors que la formalisation du projet, de l'organisation ou du récit progresse plus rapidement que l'ajustement des significations entre les acteurs. Le paradoxe observé à la MRES peut ainsi être représenté comme un double mouvement : les tensions rendent le travail de mise en récit plus nécessaire, tout en fragilisant les conditions permettant effectivement de le conduire.

La contribution générale de cette recherche peut dès lors être formulée ainsi : la mise en récit ne constitue pas en elle-même un levier de transformation. Elle semble le devenir lorsqu'elle organise effectivement les conditions dans lesquelles une pluralité d'expériences et de justifications peut être rendue visible, discutée, sélectionnée et provisoirement articulée. Son effectivité dépend donc moins de l'existence d'un récit final que de la configuration organisationnelle de sa production : les acteurs qui y participent, les règles du dispositif, les possibilités de discussion et de révision, mais également le temps et les ressources permettant de maintenir ce travail. La mise en récit apparaît ainsi moins comme un outil produisant mécaniquement du commun que comme un travail d'ajustement dont les effets restent conditionnés par l'organisation qui le rend possible.

IV. Propositions pour l’action collective

IV.1. Vers une définition organisationnelle de la mise en récit

Dans le prolongement du cadre proposé par Rousseau (2007), qui envisage la gestion du sens comme une dimension à part entière du fonctionnement des organisations militantes et identifie notamment le récit parmi les dispositifs susceptibles d’articuler projet, représentations et pratiques, Maisonnasse, Petrella et Richez-Battesti (2019) ont montré l’importance des conditions de conception, d’usage et d’appropriation des outils de gestion dans les organisations de l’ESS. Ces travaux invitent ainsi à ne pas considérer les outils comme neutres : selon la manière dont ils sont construits et mobilisés, ils peuvent contribuer à préserver le sens de l’action comme à le transformer ou le contraindre. C’est dans le prolongement de ce cadre que les résultats de cette recherche permettent de proposer une précision centrée sur le cas particulier de la mise en récit.

Les résultats obtenus dans cette recherche conduisent à proposer une précision supplémentaire de ce cadre à partir du cas particulier de la mise en récit. Ils montrent en effet que celle-ci ne peut pas être uniquement caractérisée par l'outil mobilisé, ni même par le récit finalement produit. Son effectivité dépend d'un ensemble d'opérations intermédiaires : faire émerger des expériences et des interprétations différentes, en sélectionner certains éléments, les rapprocher et les organiser, soumettre cette configuration à la discussion, puis éventuellement la traduire pour d'autres destinataires. S'y ajoutent des conditions proprement organisationnelles : la définition de l'objectif poursuivi, les modalités de participation, la possibilité réelle de modifier ce qui est en discussion, le portage de la démarche ou encore le temps disponible pour l'accomplir. La mise en récit apparaît ainsi moins comme un outil isolé de gestion du sens que comme un processus organisationnel dont les effets dépendent de la manière dont est organisée la production du récit.

À partir de ces observations, nous proposons donc de définir la mise en récit, dans le cadre de ce mémoire, comme un processus organisationnel de configuration par lequel une pluralité d'expériences, d'interprétations et de justifications est explicitée, sélectionnée, rapprochée et ordonnée afin de produire une intelligibilité suffisamment commune pour orienter l'action, la représentation ou la communication d'un collectif. Cette définition insiste volontairement sur la pluralité initiale. Le récit collectif n'est pas considéré comme l'expression d'un sens commun qui préexisterait à la démarche : il résulte d'un travail de configuration qui rend certaines expériences partageables et les articule entre elles. Il ne suppose pas davantage la disparition des désaccords. Comme l'ont montré les résultats

précédents, un collectif peut parvenir à construire une représentation suffisamment commune pour agir tout en conservant des interprétations ou des justifications différentes.

Cette proposition permet également de préciser la distinction établie dans l'état de l'art entre construction du sens, mise en récit et communication. Chez Weick (1995), le *sensemaking* désigne un processus plus large par lequel les acteurs interprètent les situations auxquelles ils sont confrontés, notamment à travers leurs interactions, leur identité, leur attention à certains indices ou encore les actions par lesquelles ils contribuent eux-mêmes à produire leur environnement. La mise en récit peut alors être considérée comme une modalité particulière, plus explicitement organisée, de ce travail de mise en sens : elle consiste à configurer certains éléments de l'expérience pour les rendre intelligibles et partageables. La communication se situe encore à un autre niveau : elle constitue l'un des usages possibles du récit ainsi produit, lorsque celui-ci est reformulé en fonction d'un public ou d'un objectif particulier. Autrement dit, toute construction de sens ne donne pas nécessairement lieu à une mise en récit, et toute mise en récit n'a pas nécessairement pour finalité première de communiquer.

Cette précision permet enfin de prolonger le cadre de Rousseau sans prétendre s'y substituer. Si ces travaux invitent à considérer comment les outils de gestion peuvent intégrer et préserver la dimension du sens, notre terrain conduit à déplacer légèrement la focale vers les conditions organisationnelles de leur effectivité. Un dispositif de mise en récit ne produit pas du sens collectif par sa seule existence : ses effets dépendent de ceux qui peuvent y participer, des marges qui leur sont effectivement laissées, des opérations de sélection réalisées, des possibilités de contestation du résultat, mais aussi des ressources et de la légitimité dont dispose la démarche dans l'organisation. En d'autres termes, la question n'est pas seulement de savoir quels outils permettent de gérer le sens, mais comment organiser les conditions dans lesquelles un collectif peut effectivement travailler le sens qu'il donne à son action. Les propositions qui suivent découlent directement de ce déplacement.

IV.2. Définir le mandat de la mise en récit avant d’en organiser la production

Le premier enseignement pratique découle de l’indétermination observée autour des fonctions attribuées à la mise en récit. Au cours du terrain, celle-ci a successivement été rapprochée de la communication, de la capitalisation, de la construction d’une orientation commune ou encore de la valorisation des effets de l’action. Dès l’été 2025, une note consacrée à la communication évoque ainsi une « mise en récit pour garder le sens entre

les événements, la direction de la structure, le lien entre les sujets traités » (voir annexe 1). Dans le projet 2026, cette ambition s'élargit encore : il s'agit notamment de « dépasser les simples livrables », de construire une ligne éditoriale et des éléments de langage, mais également de raconter des « histoires de la MRES », de capitaliser les expériences ou de mieux rendre visibles certains effets difficilement réductibles à des indicateurs (voir annexe 5.3). Ces différents objectifs ne sont pas contradictoires, mais ils ne supposent ni les mêmes participants, ni les mêmes méthodes, ni les mêmes usages du récit produit.

Ce constat conduit à proposer que toute démarche de mise en récit commence par l'explicitation de son mandat. Avant de déterminer les outils ou les formats à utiliser, il s'agit donc de répondre à une question plus simple : pourquoi cette mise en récit est-elle engagée ? Cherche-t-elle principalement à comprendre et capitaliser une expérience, à permettre à un collectif de construire une orientation, à évaluer une action, à mobiliser, à légitimer une activité ou à produire un récit destiné à être communiqué ? La note de clarification produite au cours du terrain répondait déjà à cette difficulté en cherchant à distinguer les différentes fonctions susceptibles d'être réunies sous une même appellation (voir annexe 7). Son intérêt tient moins aux réponses qu'elle apporte, puisqu'il s'agit d'un document produit dans le cadre de l'observation participante, qu'au besoin de clarification que sa production révèle.

Cette explicitation est d'autant plus nécessaire que les résultats précédents ont montré l'importance de distinguer la construction du récit, son arbitrage et sa diffusion. Une démarche destinée à faire émerger les interprétations d'un collectif ne peut pas être organisée de la même manière qu'un travail visant directement à produire des éléments de langage. De même, le fait qu'un récit doive ensuite servir à la communication institutionnelle ne signifie pas que sa phase de construction doive être pensée d'emblée comme une opération de communication. Confondre ces différents usages risque au contraire de refermer trop rapidement les significations possibles autour de celles qui paraissent immédiatement communicables ou stratégiquement valorisables.

Il pourrait ainsi être utile de formaliser, au commencement de chaque démarche, un mandat volontairement court précisant son objet, son objectif, les personnes appelées à contribuer, les destinataires éventuels, la temporalité, les modalités d'arbitrage et l'usage prévu du résultat. Un tel cadrage n'a pas vocation à déterminer à l'avance le récit qui devra émerger. Il vise plutôt à rendre explicites les règles du processus et les attentes auxquelles il doit répondre. En d'autres termes, avant de chercher à mettre un collectif en récit, il paraît nécessaire de préciser ce que l'organisation attend concrètement de cette mise en récit et ce qu'elle prévoit de faire de ce qui sera produit.

IV.3. Formaliser les conditions de participation plutôt que simplement ouvrir un espace participatif

Les résultats montrent ensuite que l'ouverture d'un espace de participation ne suffit pas, en elle-même, à permettre un véritable ajustement collectif. Le contraste entre les séquences du 4 octobre 2025 et du 4 mai 2026 est particulièrement éclairant. Le 4 octobre, la participation s'inscrit dans un cadre explicitement organisé : différents temps permettent de formuler des propositions, de les rapprocher puis de les prioriser à travers un jugement majoritaire (voir annexes 1 et 5.2). Le dispositif encadre donc fortement la manière de participer, sans déterminer à l'avance le résultat auquel le collectif doit parvenir. Cette organisation permet aux différences de devenir visibles puis de faire progressivement l'objet d'une sélection collective.

La situation observée le 4 mai est différente. L'architecture organisationnelle présentée à l'équipe avait volontairement été laissée partiellement ouverte afin de permettre des contributions, mais plusieurs salarié·es ne percevaient pas clairement ce qui était déjà arrêté, ce qui pouvait encore être modifié ni la portée réelle de leur intervention (voir annexes 1 et 5.4). Le « droit de réponse » formulé quelques semaines plus tard fait également apparaître cet écart entre l'intention participative du dispositif et la manière dont celle-ci a pu être vécue par certaines personnes concernées (voir annexe 10). La comparaison des deux séquences conduit ainsi à déplacer la question : l'enjeu ne réside pas seulement dans le degré d'ouverture d'un dispositif, mais dans la compréhension partagée des conditions dans lesquelles cette ouverture peut effectivement produire des effets.

Une démarche de mise en récit gagnerait donc à expliciter dès son ouverture ce qui est déjà stabilisé, ce qui demeure en discussion, les éléments susceptibles d'être modifiés, les personnes disposant finalement du pouvoir d'arbitrage ainsi que l'usage qui sera fait des contributions recueillies. La restitution constitue ici un élément important : participer à la construction d'une représentation collective suppose également de pouvoir identifier ce qui a été retenu, transformé ou écarté au cours du processus. Il ne s'agit pas pour autant de formaliser excessivement les échanges ou d'en prédéterminer l'issue. Le résultat du 4 octobre montre au contraire qu'un cadre relativement précis peut permettre une exploration ouverte dès lors que les règles de transformation des contributions sont rendues compréhensibles.

La proposition peut ainsi être résumée comme la nécessité de formaliser les conditions de l'ajustement sans formaliser à l'avance son résultat. Cette distinction rejoint les résultats précédents : rendre les significations discutables suppose moins de supprimer les différences que d'organiser un espace dans lequel celles-ci peuvent être exprimées, confrontées puis éventuellement articulées. Dans une démarche de mise en récit, la participation ne désigne donc pas seulement la possibilité de prendre la parole ; elle suppose que les acteurs puissent comprendre à quel moment du processus ils interviennent et dans quelle mesure leur contribution est susceptible d'en modifier l'issue.

IV.4. Distinguer les moments d'exploration, de configuration, de validation et de diffusion

Les résultats conduisent également à distinguer plus explicitement les différentes étapes qui composent une démarche de mise en récit. La journée du 12 mars 2026 montre notamment que la production d'un récit collectif ne repose pas sur un moment unique de discussion, mais sur une succession d'opérations de nature différente. Les contributions produites par les participant·es font d'abord apparaître une pluralité d'expériences, de représentations et de formulations concernant la MRES et son rôle (voir annexe 6.1). Leur restitution suppose ensuite un travail de rapprochement, de classement et de reformulation permettant de construire une représentation plus synthétique de cette pluralité (voir annexe 6.2). Entre l'expression initiale et le récit finalement mobilisable, plusieurs opérations de sélection et de configuration interviennent donc nécessairement.

Cette distinction invite à considérer quatre moments successifs. Le premier est celui de l'exploration : il vise à faire émerger des expériences, interprétations et justifications différentes, sans chercher immédiatement à les faire converger. Le deuxième est celui de la configuration : les matériaux recueillis sont rapprochés, classés, hiérarchisés et reformulés afin de produire une représentation intelligible. Le troisième correspond à la restitution et à la validation : la configuration produite est redonnée aux personnes concernées afin qu'elles puissent en discuter les choix, contester certaines formulations ou signaler des éléments laissés de côté. Ce n'est qu'ensuite qu'intervient un quatrième moment de traduction et de diffusion, lorsque le récit est adapté à un destinataire, un support ou un objectif de communication particulier.

Cette séparation permet notamment de limiter le risque que la logique de communication détermine trop tôt la construction du récit. Lorsque les contraintes de lisibilité, de valorisation ou de positionnement externe interviennent dès l'exploration, elles peuvent favoriser les

expériences les plus facilement formulables ou les plus compatibles avec le récit attendu. À l'inverse, distinguer les étapes permet de conserver, au moins temporairement, des formulations plus hésitantes, contradictoires ou difficiles à traduire. La diffusion ne disparaît donc pas du processus, mais elle intervient après un travail préalable permettant de déterminer ce qui mérite effectivement d'être porté collectivement.

Il ne s'agit pas pour autant de considérer qu'une démarche collective suppose la participation de toutes les personnes à toutes les étapes. Le terrain montre au contraire que certaines opérations de synthèse ou de rédaction nécessitent nécessairement un nombre plus limité d'acteurs. L'enjeu est plutôt de rendre visibles les passages entre les différentes étapes et, en particulier, les opérations de sélection qui transforment une pluralité de contributions en une représentation plus stabilisée. La mise en récit peut ainsi être collective sans que son écriture finale le soit intégralement, à condition que les choix opérés puissent être restitués et, lorsque cela est nécessaire, discutés.

Cette distinction entre exploration, configuration, validation et diffusion constitue ainsi une manière concrète d'organiser le processus identifié précédemment. Elle permet surtout d'éviter que l'ouverture initiale d'une démarche soit assimilée trop rapidement à la production d'un récit partagé. En d'autres termes, recueillir plusieurs paroles ne suffit pas à construire un récit collectif : celui-ci suppose un travail de configuration, mais aussi des conditions permettant de rendre cette configuration suffisamment transparente et discutable.

IV.5. Assurer un portage identifié et suffisamment légitime de la démarche

Les résultats montrent également qu'une démarche de mise en récit ne peut pas reposer uniquement sur son caractère transversal. Au cours du projet 2026, la mise en récit est progressivement intégrée à plusieurs dimensions du fonctionnement de la MRES : communication, capitalisation, projet associatif, représentation du réseau ou encore évaluation de certaines actions. Cette transversalité correspond bien à la nature du processus observé, qui traverse plusieurs activités et plusieurs niveaux de l'organisation. Elle comporte cependant un risque : lorsque la mise en récit devient l'affaire de plusieurs fonctions ou de plusieurs pôles sans qu'un portage clairement identifié soit maintenu, sa réalisation peut devenir plus incertaine, notamment lorsqu'elle entre en concurrence avec des tâches considérées comme plus directement opérationnelles (voir annexes 1 et 5).

La réorganisation proposée en 2026 rend particulièrement visible cette difficulté. L'intégration de la mise en récit à des fonctions transversales permet de ne pas la réduire à la seule communication, mais elle pose simultanément la question de la personne ou de l'espace chargé d'en garantir la continuité. Or une démarche de ce type suppose des opérations qui dépassent largement la production ponctuelle d'un support : organiser des temps de retour sur l'expérience, recueillir des matériaux, conserver leur trace, mettre en relation des contributions dispersées, préparer des restitutions et maintenir une continuité entre plusieurs séquences de travail. Sans responsabilité identifiée, ces opérations risquent de dépendre essentiellement des disponibilités individuelles ou des urgences du moment.

Le terrain montre toutefois qu'un portage opérationnel ne suffit pas à lui seul. Pour être conduite jusqu'à son terme, une démarche de mise en récit doit également bénéficier d'un soutien suffisamment explicite de la direction, de la gouvernance ou des instances qui disposent du pouvoir d'arbitrage. Ce soutien ne consiste pas nécessairement à intervenir directement dans la production du récit. Il suppose plutôt de reconnaître la légitimité de la démarche, de lui attribuer du temps et des ressources, mais aussi d'accepter que les résultats produits puissent effectivement être discutés dans les espaces où se prennent les décisions. Les différentes séquences de transformation observées montrent en effet qu'un dispositif participatif ou réflexif peut difficilement produire des effets durables lorsqu'il reste périphérique par rapport aux lieux où sont finalement stabilisées les orientations organisationnelles (voir annexes 1 et 5).

Cette dimension est particulièrement importante pour la mise en récit, dans la mesure où celle-ci touche directement à la manière dont l'organisation définit son action, ses finalités et parfois son identité. Elle ne peut donc être traitée comme une compétence exclusivement technique, qui pourrait être confiée à une personne ou à un pôle sans articulation avec les instances de décision. À l'inverse, la nécessité d'un soutien hiérarchique ou politique ne signifie pas que ces instances doivent déterminer à l'avance le contenu du récit. Il s'agit précisément de distinguer la garantie du processus de la définition de son résultat : l'organisation peut donner un mandat, protéger du temps et reconnaître une démarche sans préjuger de ce qui doit en ressortir.

Une organisation souhaitant inscrire durablement la mise en récit dans son fonctionnement pourrait ainsi articuler plusieurs éléments : une fonction garante clairement identifiée, des temps consacrés à la capitalisation et au retour sur l'expérience, des méthodes suffisamment partagées pour permettre la continuité du travail et un lien explicite avec les instances de direction ou de gouvernance. L'enjeu est donc moins de créer un poste

spécialisé dans la production de récits que de déterminer qui est responsable du processus et dans quelles conditions cette responsabilité peut réellement être exercée.

En d'autres termes, la transversalité de la mise en récit suppose moins une dilution de la responsabilité qu'une articulation entre un portage opérationnel identifié et une légitimation institutionnelle de la démarche. Sans le premier, le processus risque de rester dispersé ; sans la seconde, il risque de produire des enseignements qui ne trouvent pas de traduction dans les arbitrages de l'organisation.

IV.6. Protéger les capacités de réflexivité dans les périodes d'urgence

Le dernier résultat organisationnel important concerne les effets de l'urgence sur les conditions mêmes de la mise en récit. Les séquences observées au printemps 2026 montrent que l'accélération du calendrier, liée notamment aux contraintes financières et aux décisions de réorganisation, réduit progressivement les espaces disponibles pour revenir sur les expériences, discuter les interprétations ou ajuster collectivement les représentations de la situation (voir annexes 1 et 5). Ce resserrement ne signifie pas que la réflexivité disparaît totalement, mais qu'elle entre plus directement en concurrence avec des décisions considérées comme immédiatement nécessaires. Le risque est alors celui mis en évidence précédemment : stabiliser rapidement des dispositifs, des fonctions ou des formulations alors que les significations qui leur sont associées restent encore partiellement discutées.

Il serait cependant réducteur d'en conclure que les associations devraient simplement « prendre davantage le temps ». Une telle proposition ferait reposer sur les organisations la responsabilité de contraintes qu'elles ne maîtrisent qu'en partie. Le terrain montre au contraire que les capacités de mise en récit dépendent aussi des conditions économiques et institutionnelles dans lesquelles l'organisation agit. Lorsque les calendriers de financement, les exigences de justification ou les difficultés budgétaires imposent des temporalités particulièrement resserrées, les temps de délibération, de retour sur l'expérience ou de capitalisation peuvent apparaître comme secondaires, alors même qu'ils deviennent particulièrement nécessaires pour comprendre les transformations en cours.

On retrouve ici un paradoxe important : plus une organisation traverse une situation d'incertitude nécessitant des capacités d'interprétation, de discussion et d'ajustement, plus les contraintes auxquelles elle est confrontée peuvent réduire les ressources disponibles pour les exercer. Les espaces réflexifs ne constituent donc pas seulement un supplément

souhaitable lorsque l'organisation dispose de temps. Ils peuvent au contraire être considérés comme une condition de sa capacité à transformer une pluralité d'expériences en orientations suffisamment intelligibles pour agir. La mise en récit rejoint ainsi plus largement les enjeux de robustesse et d'apprentissage organisationnel développés dans la première partie : conserver des marges de discussion peut ralentir ponctuellement certains arbitrages, mais également limiter le risque de décisions rapidement formalisées et plus difficilement appropriées.

Les conséquences de ce résultat dépassent alors le seul fonctionnement interne de la MRES. À l'échelle organisationnelle, il peut s'agir de reconnaître les temps de capitalisation, de restitution et de délibération comme du travail à part entière, de les intégrer aux calendriers des projets et de maintenir certains espaces de retour sur l'expérience au cours des périodes de transformation. À l'échelle des réseaux, certaines compétences méthodologiques peuvent également être mutualisées afin que chaque association n'ait pas à construire seule les dispositifs nécessaires. Enfin, à un niveau plus institutionnel, les dispositifs de financement et d'accompagnement pourraient davantage intégrer ces activités dans les moyens accordés aux structures, plutôt que de financer principalement la réalisation et la mesure immédiate des actions.

Cette proposition conduit ainsi à replacer les conditions de la mise en récit dans leur environnement institutionnel. L'effectivité d'un travail collectif sur le sens ne dépend pas uniquement de la volonté des acteurs ni de la qualité des méthodes qu'ils mobilisent ; elle dépend aussi de leur capacité concrète à disposer de temps, de ressources et de marges d'ajustement. En d'autres termes, protéger les capacités réflexives des organisations de l'ESS suppose autant de les organiser en interne que de reconnaître institutionnellement qu'elles participent pleinement à la conduite de l'action collective.

IV.7. Dans les têtes de réseau, construire un mandat de représentation autant qu'un récit commun

Le cas de la MRES fait enfin apparaître une difficulté particulière liée à sa position de tête de réseau. Lorsqu'une organisation parle uniquement de sa propre activité, la question de la mise en récit concerne principalement la manière dont elle configure et rend intelligibles ses expériences. Dans une structure chargée de représenter un ensemble d'associations, un problème supplémentaire apparaît : le récit produit peut progressivement être mobilisé au nom d'un collectif plus large que les seules personnes ayant participé à sa construction. La question ne porte donc plus seulement sur le contenu du récit, mais également sur la

légitimité de celles et ceux qui le formulent et sur les expériences à partir desquelles cette représentation est construite.

Les séquences observées au cours du terrain montrent précisément que les conceptions de la MRES et de son rôle ne sont pas homogènes. Les échanges avec les associations, les administrateur·ices ou les directions font apparaître des attentes différentes concernant la fonction de la Maison, son rapport au territoire, son rôle politique ou encore les services qu'elle doit apporter à ses membres (voir annexes 1 et 6). Cette pluralité ne constitue pas nécessairement un obstacle à la production d'un récit commun. Elle oblige en revanche à distinguer ce qui relève d'une formulation effectivement partagée de ce qui correspond davantage à une orientation retenue par les instances ou par l'équipe chargée de la formaliser.

Dans ce contexte, la question centrale d'une tête de réseau ne devrait donc pas seulement être : « quel récit voulons-nous porter ? », mais également : « à partir de quelles expériences et avec quelle légitimité pouvons-nous le porter au nom du réseau ? ». Une démarche de mise en récit peut ainsi être pensée comme un processus de représentation autant que comme un travail de formulation. Cela suppose de rendre visibles les conditions dans lesquelles les expériences des membres sont recueillies, sélectionnées et transformées en propositions plus transversales, mais aussi de distinguer les formulations pouvant raisonnablement être présentées comme communes de celles qui relèvent d'un positionnement assumé de la tête de réseau.

Cette exigence peut conduire à organiser une collecte plus distribuée des expériences, à maintenir une pluralité de voix dans les phases d'exploration, puis à restituer aux membres les formulations qui prétendent décrire ou représenter le collectif. La validation ne signifie pas nécessairement la recherche d'un accord unanime. Certaines divergences peuvent au contraire être conservées lorsqu'elles rendent compte de différences significatives entre les membres ou entre leurs situations. L'objectif n'est donc pas de construire artificiellement un récit homogène, mais d'identifier ce qui peut réellement être mis en commun et ce qui doit rester présenté comme pluriel.

La mise en récit peut alors devenir un moyen de renforcer la fonction de représentation d'une tête de réseau, à condition que cette représentation soit elle-même organisée et rendue discutable. En d'autres termes, la légitimité d'un récit porté au nom d'un réseau ne tient pas seulement à sa capacité à être convaincant ou cohérent, mais aux conditions par lesquelles les expériences des membres ont pu y être intégrées, discutées et éventuellement reconnues dans leur diversité. La fonction d'une tête de réseau n'est ainsi

pas nécessairement de faire disparaître la pluralité de ses membres dans un récit unique, mais de construire les conditions permettant de la rendre collectivement représentable.

Conclusion

Ce mémoire est parti d'une interrogation sur la portée réelle de la mise en récit dans les organisations de l'économie sociale et solidaire. Si les récits sont fréquemment présentés comme des leviers de mobilisation, de transformation ou de renouvellement des représentations, leur capacité à produire du sens collectif ne peut être tenue pour acquise. L'état de l'art a notamment montré que le récit ne constitue pas une simple activité de communication : il sélectionne et relie des expériences, contribue à leur donner une certaine cohérence et peut participer à la définition des identités, des problèmes et des orientations collectives (Ricœur, 1983 ; Polletta, 1998, 2006). Mais cette production de significations prend place dans des organisations où les acteurs interprètent différemment les situations, mobilisent plusieurs principes de justification et agissent dans des environnements institutionnels qui orientent eux-mêmes leurs pratiques et leurs représentations (Weick, 1995 ; Boltanski et Thévenot, 1991).

C'est dans cet écart entre les effets attribués au récit et les conditions concrètes de leur réalisation que s'est progressivement situé l'objet de cette recherche. Le cadre de la gestion du sens proposé par Rousseau (2007) a permis de poser plus directement cette question à l'échelle de l'organisation. Dans les organisations militantes, maintenir une articulation entre le projet collectif, les représentations des membres et les pratiques constitue lui-même un problème de gestion. Les travaux de Maisonnasse, Petrella et Richez-Battesti (2019) prolongent cette perspective en montrant que les outils mobilisés pour travailler ce projet ne sont ni neutres ni efficaces par eux-mêmes : leurs effets dépendent de leurs conditions de conception, d'utilisation et d'appropriation. La mise en récit a donc été étudiée comme un dispositif possible de gestion du sens, en cherchant à comprendre dans quelles conditions organisationnelles elle peut effectivement constituer un travail collectif susceptible d'accompagner une transformation.

L'enquête menée à la MRES a permis d'observer cette question au cours d'une période particulièrement dense de transformation organisationnelle. L'observation participante a commencé après une période de vacance de direction, puis permis d'observer l'arrivée successive de nouvelles directions, la construction du projet 2026, le renouvellement de la gouvernance, puis une réorganisation de l'équipe accélérée au printemps 2026. La mise en récit apparaît progressivement au cours de cette période, parfois explicitement, parfois à

travers des pratiques de restitution, de capitalisation ou de formulation du projet qui n'en portent pas encore le nom.

Le premier résultat tient précisément à ce caractère progressif. Le projet 2026 n'émerge pas sous la forme d'une orientation déjà unifiée : il est précédé d'une période d'exploration au cours de laquelle plusieurs manières de définir la MRES, ses fonctions et son avenir sont formulées. Ces propositions sont ensuite rapprochées, sélectionnées, restituées et progressivement formalisées. Le terrain montre ainsi que la mise en récit ne commence pas nécessairement lorsqu'une organisation décide explicitement de « produire un récit ». Des pratiques de retour sur l'expérience, de documentation, de catégorisation ou de restitution peuvent déjà participer à rendre les expériences racontables, comparables et susceptibles d'être mises en relation.

La pluralité qui traverse l'organisation n'apparaît alors pas seulement comme une difficulté qu'un récit commun devrait permettre de résoudre. Elle constitue la matière même du travail de mise en récit. Les acteurs ne partagent pas spontanément une définition identique de la MRES, de ses fonctions, de ses priorités ou de sa relation aux associations du réseau. Ces différences renvoient à des expériences, des positions et des principes de justification distincts. Dans le prolongement de Weick et de Boltanski et Thévenot, le terrain confirme ainsi qu'une compréhension commune ne préexiste pas nécessairement à l'action collective : elle peut résulter d'un travail permettant aux différentes interprétations d'être exprimées, confrontées, rapprochées et parfois arbitrées.

Cette pluralité peut devenir productive lorsque les dispositifs permettent effectivement de la rendre discutable. Plusieurs séquences observées montrent notamment qu'un cadre explicite peut faciliter la participation lorsqu'il permet de comprendre ce qui est ouvert à la discussion, ce qui est déjà stabilisé, comment les contributions seront traitées et à quel moment une décision sera prise. À l'inverse, une ouverture formelle peut produire de la frustration lorsque les marges de modification restent incertaines. L'effectivité de la participation ne se confond donc pas avec l'absence de cadrage ou de décision : elle dépend notamment de la visibilité des règles par lesquelles les contributions peuvent entrer dans le processus et éventuellement influer sur son résultat.

Entre l'expression de cette pluralité et la production d'une représentation relativement stabilisée interviennent nécessairement des opérations de sélection et de configuration. Les expériences sont rapprochées, catégorisées, reformulées et parfois hiérarchisées. Le récit collectif ne peut donc être la reproduction transparente de l'ensemble des paroles exprimées. La sélection constitue au contraire une condition de sa construction. L'enjeu tient

davantage à la manière dont celle-ci est organisée : qui sélectionne, selon quels critères, avec quelles restitutions et quelles possibilités de discussion ? Distinguer plus clairement les moments d'exploration, de configuration, de validation puis de diffusion permet à cet égard de mieux identifier ce qui relève de la contribution collective et ce qui relève ensuite de l'arbitrage.

Le terrain montre également que ces conditions procédurales ne suffisent pas. Une démarche transversale de mise en récit doit disposer d'un portage suffisamment identifié pour conserver une continuité dans le temps, mais aussi d'une légitimité lui donnant accès aux espaces où les orientations sont effectivement arbitrées. À la MRES, la transversalité permet d'éviter d'enfermer la mise en récit dans une seule fonction de communication, tout en créant un risque de dilution des responsabilités. Portage opérationnel et reconnaissance par la direction ou la gouvernance apparaissent ainsi complémentaires : l'un permet de maintenir le travail, l'autre de lui donner du temps, des ressources et une possibilité d'agir sur les décisions.

Cette question devient particulièrement visible lorsque l'organisation est placée sous contrainte. Au printemps 2026, les tensions financières accélèrent le calendrier de transformation et réduisent les espaces disponibles pour la discussion et la réflexivité. Un paradoxe apparaît alors : plus une période d'incertitude rend nécessaire un travail collectif sur les significations de l'action, plus l'urgence peut réduire les ressources permettant précisément de le conduire. Des structures, des fonctions ou des décisions peuvent alors être stabilisées plus rapidement que les significations qui leur sont associées. Les contraintes institutionnelles et économiques ne forment donc pas seulement l'environnement de la mise en récit ; elles en modifient directement les conditions d'effectivité.

Les résultats obtenus invitent ainsi à ne considérer la pluralité et les tensions organisationnelles ni comme un frein en elles-mêmes, ni comme une ressource spontanément productive. Elles peuvent alimenter la mise en récit lorsqu'elles donnent accès à différentes expériences et conceptions de l'action et qu'un dispositif permet de les instruire. Elles deviennent au contraire un obstacle lorsque les asymétries de décision restent implicites, lorsque les opérations de sélection ne sont pas restituées, lorsque le processus manque de portage ou lorsque l'urgence réduit les possibilités de discussion. L'enjeu organisationnel consiste donc moins à supprimer les tensions qu'à créer les conditions permettant de les rendre suffisamment discutables pour qu'elles puissent participer à la construction du sens.

Le cas de la MRES fait enfin apparaître une difficulté particulière liée à sa fonction de tête de réseau. Le récit qu'elle produit peut servir à parler de l'organisation elle-même, mais aussi à représenter un ensemble d'associations aux histoires, activités et positions différentes. La mise en récit rejoint alors directement la question du mandat de représentation : à partir de quelles expériences un « nous » peut-il être formulé, et avec quelle légitimité certaines propositions peuvent-elles être présentées comme communes ? La fonction d'une tête de réseau ne semble pas, dans cette perspective, être de réduire cette diversité à une identité homogène, mais d'organiser les conditions dans lesquelles certains éléments peuvent effectivement être mis en commun sans effacer ce qui reste pluriel.

Ces résultats permettent de préciser le cadre proposé au départ. Dans le prolongement de Rousseau, la mise en récit peut être envisagée comme un dispositif de gestion du sens, mais son effectivité repose sur un processus organisationnel de configuration. Celui-ci consiste à rendre une pluralité d'expériences, d'interprétations et de justifications exprimable et discutable, puis à en sélectionner et rapprocher certains éléments afin de produire des repères et une compréhension suffisamment commune de la situation pour orienter l'action. L'efficacité d'une démarche ne se mesure donc pas uniquement à la cohérence du récit finalement produit, mais à ce que son processus de construction a effectivement permis d'exprimer, de confronter, d'ajuster et de mettre en commun.

Le mécanisme observé peut ainsi être résumé par un double mouvement. Lorsque la pluralité des expériences et des justifications peut entrer dans un dispositif suffisamment cadré, elle peut donner lieu à des opérations d'explicitation, de confrontation, de sélection et d'ajustement, puis à la construction de repères suffisamment communs pour permettre un arbitrage et éventuellement leur traduction dans un récit stratégique. À l'inverse, les contraintes financières et institutionnelles peuvent resserrer les calendriers, réduire les espaces de discussion et conduire à une stabilisation formelle plus rapide que celle des significations. La mise en récit risque alors de se déplacer d'un travail collectif du sens vers une justification a posteriori d'orientations déjà arrêtées.

Les propositions formulées à l'issue de cette recherche découlent directement de ce constat. Plutôt que d'inviter les associations à simplement « mieux raconter leur histoire », elles consistent à organiser les conditions dans lesquelles ce travail collectif peut avoir lieu : clarifier le mandat de la démarche et ses finalités, expliciter les modalités de participation et d'arbitrage, assurer une traçabilité entre contributions et formulations finales, identifier un portage disposant de temps et de légitimité et préserver, autant que possible, des espaces de discussion lorsque l'urgence tend à les réduire. Dans une tête de réseau, cette attention

doit également porter sur les conditions dans lesquelles un mandat de représentation peut être construit.

Cette recherche présente néanmoins plusieurs limites. Elle repose sur l'étude approfondie d'une seule organisation et sur une période de transformation particulièrement dense. L'observation participante a donné accès aux dispositifs, aux discussions et à leurs temporalités, mais implique également une participation directe à plusieurs des processus étudiés. Les résultats ne peuvent donc être généralisés mécaniquement à l'ensemble des organisations de l'ESS. La mise en récit étant encore émergente à la MRES, l'enquête renseigne également davantage ses conditions de construction que les effets à long terme d'un dispositif pleinement stabilisé.

Plusieurs prolongements pourraient ainsi être envisagés. Une comparaison entre différentes associations ou têtes de réseau permettrait de confronter les mécanismes identifiés à d'autres configurations organisationnelles. Un suivi longitudinal pourrait également étudier la circulation d'un récit depuis les espaces internes où il est construit jusqu'aux espaces institutionnels dans lesquels il est mobilisé, afin d'observer ce qui est conservé, reformulé ou écarté. Enfin, l'articulation entre mise en récit, évaluation et financement mériterait d'être approfondie : si le récit peut rendre visibles des dimensions de l'action difficilement réductibles aux indicateurs habituels, reste à comprendre dans quelles conditions ces représentations peuvent elles-mêmes acquérir une légitimité face aux cadres institutionnels qui déterminent largement ce qui mérite aujourd'hui d'être mesuré, reconnu ou financé.

Au terme de ce mémoire, et contrairement à la représentation initiale que je pouvais en avoir, la mise en récit apparaît moins comme la production d'une histoire commune que comme une capacité organisationnelle à travailler collectivement les significations de l'action. Sa portée transformatrice ne réside donc pas seulement dans la possibilité de produire d'autres récits sur l'économie, les territoires ou l'action collective. Elle se joue aussi en amont, dans la capacité d'un collectif à rendre ses expériences et ses contradictions discutables, à déterminer ce qu'il souhaite mettre en commun et à conserver une prise sur la manière dont il se représente lui-même. Construire un récit alternatif suppose alors, avant même de savoir comment le raconter, de construire les conditions permettant à une pluralité de voix de participer effectivement à sa configuration.

Bibliographie

Ouvrages :

1_ Ricœur P. (1983), *Temps et récit. Tome I : L'intrigue et le récit historique*, Éditions du Seuil, Paris

2_ Castoriadis C. (1975), *L'Institution imaginaire de la société*, Éditions du Seuil, Paris

3_ Polletta F. (2006), *It Was Like a Fever: Storytelling in Protest and Politics*, University of Chicago Press, Chicago

4_ Chognot C. (2020), *Le sens de l'action dans les associations*, Érès, Toulouse

5_ Weick K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks

6_ Polanyi K. (1983 [1944]), *La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Gallimard, Paris

7_ Jevons W. S. (1871), *The Theory of Political Economy*, Macmillan and Co., Londres

8_ Menger C. (1950), *Principles of Economics* (*Grundsätze der Volkswirtschaftslehre*, 1871), The Free Press, Glencoe

9_ Walras L. (1874), *Éléments d'économie politique pure ou théorie de la richesse sociale*, L. Corbaz et Cie / Guillaumin et Cie, Lausanne / Paris

10_ Simon H. A. (1947), *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, Macmillan, New York

11_ Gramsci A. (1975), *Les Cahiers de prison* (*Quaderni del carcere*), Einaudi, Turin

12_ Harvey D. (2005), *A Brief History of Neoliberalism*, Oxford University Press, Oxford

13_ Dardot P. et Laval C. (2009), *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, La Découverte, Paris

14_ Laville J.-L. (2010), *Politique de l'association*, Éditions du Seuil, Paris

15_ Laville J.-L. (2016), *L'économie sociale et solidaire : pratiques, théories, débats*, Éditions Points, Paris

16_ Gibson-Graham J. K. (2006), *A Postcapitalist Politics*, University of Minnesota Press, Minneapolis

17_ Follett M. P. (1924), *Creative Experience*, Longmans, Green and Co., New York

18_ Follett M. P. (1941), *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, Metcalf H. C. et Urwick L. (dir.), Harper & Brothers, New York

19_ Thornton P. H. Ocasio W. et Lounsbury M. (2012), *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*, Oxford University Press, Oxford

20_ Boltanski L. et Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris

21_ Ostrom E. (1990), *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, Cambridge

22_ Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Éditions du Seuil, Paris

23_ Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'Organisation, Paris

24_ Dewey J. (1938), *Logic: The Theory of Inquiry*, Henry Holt and Company, New York

25_ Servigne P. et Stevens R. (2015), *Comment tout peut s'effondrer. Petit manuel de collapsologie à l'usage des générations présentes*, Éditions du Seuil, Paris

Chapitres d'ouvrages :

26_ Snow D. A. et Benford R. D. (1988), "Ideology, Frame Resonance, and Participant Mobilization", in Klandermans B. Kriesi H. et Tarrow S. (dir.), *From Structure to Action: Comparing Social Movement Research Across Cultures*, JAI Press, Greenwich, p. 197-217

27_ Chognot C. (2021), "La prospective pour concevoir et porter l'alternative", in Coler P. Henry M.-C. Laville J.-L. et Rouby G. (dir.), *Quel monde associatif demain ? Mouvements citoyens et démocratie*, Érès, Toulouse

28_ Friedland R. et Alford R. R. (1991), "Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions", in Powell W. W. et DiMaggio P. J. (dir.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago, p. 232-263

29_ Delfini A. Roux A. et Talpin J. (2021), "La restriction des libertés associatives", in Coler P. Henry M.-C. Laville J.-L. et Rouby G. (dir.), *Quel monde associatif demain ? Mouvements citoyens et démocratie*, Érès, Toulouse, p. 25-36

Articles :

30_ Polletta F. (1998), "'It Was Like a Fever…': Narrative and Identity in Social Protest", *Social Problems*, n°2, vol. 45, p. 137-159

31_ Benford R. D. et Snow D. A. (2000), "Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment", *Annual Review of Sociology*, vol. 26, p. 611-639

32_ Laville J.-L. (2003), "Avec Mauss et Polanyi, vers une théorie de l'économie plurielle", *Revue du MAUSS*, n°21, p. 237-249

33_ Laville J.-L. (2006), “Définitions et institutions de l’économie. Pour un dialogue maussien”, *Revue du MAUSS*, n°27

34_ Simon H. A. (1955), “A Behavioral Model of Rational Choice”, *The Quarterly Journal of Economics*, n°1, vol. 69, p. 99-118

35_ Hood C. (1991), “A Public Management for All Seasons?”, *Public Administration*, n°1, vol. 69, p. 3-19

36_ Richez-Battesti N. Filippi M. et Bidet É. (2024), “Dix ans après : l’ESS en tension, quel pouvoir de transformation de l’économie ?”, *RECMA*, n°372-373, p. 104-119

37_ Maisonnasse J. Petrella F. et Richez-Battesti N. (2012), “Réseaux territoriaux d’organisations et processus de normalisation. Le cas de la GRH dans les services à la personne”, *Économie et institutions*, n°18-19

38_ Petrella F. et Richez-Battesti N. (2012), “Les logiques d’interaction entre associations et institutions publiques dans la gouvernance locale”, *Informations sociales*, n°172, p. 81-90

39_ Thornton P. H. et Ocasio W. (1999), “Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990”, *American Journal of Sociology*, n°3, vol. 105, p. 801-843

40_ Pache A.-C. et Santos F. (2013), “Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics”, *Academy of Management Journal*, n°4, vol. 56, p. 972-1001

41_ Doherty B. Haugh H. et Lyon F. (2014), “Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda”, *International Journal of Management Reviews*, n°4, vol. 16, p. 417-436

42_ Cottin-Marx S. (2020), “Les relations de travail dans les entreprises associatives. Salariés et employeurs bénévoles face à l’ambivalence de leurs rôles”, *La Revue de l’IRES*, n°101-102, p. 29-48

43_ Rousseau F. (2007), “Réapprendre à conter : genèse d’un entrepreneur social”, *Gérer & Comprendre*, n°87, mars

44_ Maisonnasse J. Petrella F. et Richez-Battesti N. (2019), “Préserver le sens dans les organisations de l’économie sociale et solidaire : quels outils de gestion ?”, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n°34, vol. 8, p. 3-29

Rapports, guides et documents institutionnels :

45_ CERDD – Centre Ressource du Développement Durable (2021), *Repères sur la mise en récit(s) de vos projets de transitions*, mars

46_ La Fabrique des transitions (2024), *Les 5 dimensions de la Mise en récits (M.E.R.) : manuel à l’usage de celles et ceux qui veulent embarquer, se repérer et naviguer dans la M.E.R.*, référentiel, octobre

47_ Cerema (2022), *Outils pratiques pour les CRTE et toutes les démarches de transition et de résilience – N°4 : Mettre en récit sa stratégie avec la prospective*, octobre

48_ Demoures F.-X. et Bet M. (2025), *Vers un nouveau contrat social : le rôle et la place des récits*, IDDRI, avril, Paris

49_ ADEME Place to B et BVA Group (2022), *Des Récits et des Actes : la culture populaire au service de la transition écologique*, mai

Annexes

Annexes..... 146
Annexe 1 — Notes d'observation participante..... 147
Phase 1 — Été-novembre 2025 : une période d'ouverture et de redéfinition du projet. 147
Phase 2 — Décembre 2025-mars 2026 : formalisation du projet et recherche d'un fonctionnement..... 150
Phase 3 — Mars-mai 2026 : accélération de la transformation et apparition de nouvelles tensions..... 154
Phase 4 — Mai-juillet 2026 : formalisation institutionnelle et persistance des écarts....

155
Annexe 2 — Comptes rendus des réunions d'équipe..... 157
Annexe 3 — Comptes rendus du Conseil d'administration..... 186
Annexe 4 — Documents institutionnels adoptés..... 215
Annexe 4.1 — Charte de la MRES adoptée en 2025..... 215
Annexe 4.2 — Procès-verbal de l'Assemblée générale de décembre 2025..... 217
Annexe 5 — Supports de construction et de formalisation du projet..... 223
Annexe 5.1 — Restitution des chantiers collectifs de l'été 2025..... 224
Annexe 5.2 — Restitution de la journée commune équipe–Conseil d'administration du 4 octobre 2025..... 232
Annexe 5.3 — Projet 2026 décliné en neuf actions/pôles..... 238
Annexe 5.4 — Support de réorganisation de la MRES présenté au Conseil d'administration puis à l'Assemblée générale de juin 2026..... 256
Annexe 6 — Journée du réseau du 12 mars 2026..... 262
Annexe 6.1 — Support de restitution de la journée du 12 mars 2026..... 262
Annexe 6.2 — Éléments de présentation du sociogramme..... 271
Annexe 7 — Matériaux produits dans le cadre de l'intervention professionnelle..... 274
Annexe 7.1 — Note au Bureau : Consolider et outiller la gouvernance pour accompagner la dynamique engagée..... 274
Annexe 7.2 — Support relatif à la conduite du changement..... 279
Annexe 7.3 — Note de clarification sur la mise en récit..... 288
Annexe 8 — Enquête auprès des membres du Conseil d'administration..... 293
Annexe 8.1 — Grille d'enquête auprès des administrateur·ices..... 293
Annexe 8.2 — Réponses anonymisées et restitution consolidée de l'enquête..... 294
Annexe 9 — Entretien de cadrage sur la mise en récit..... 299
Annexe 9.1 — Grille de l'entretien de cadrage..... 299
Annexe 9.2 — Transcription de l'entretien..... 305
Annexe 10 — Droit de réponse de l'équipe salariée du 6 juillet 2026..... 326
Annexe 11 — Productions de la direction..... 329
Annexe 11.1 — Manifeste de la campagne d'année..... 329
Annexe 11.2 — Diaporama de présentation de la situation financière, Mars 2026..... 333
Annexe 12 — Notes d'utilisation de l'intelligence artificielle dans ce mémoire..... 337
Note de transparence et journal d'usage de l'intelligence artificielle..... 337
Annexe 12. 1. Objet du document..... 338
Annexe 12. 2. Principes généraux d'utilisation..... 338
Annexe 12. 3. Ce qui relève de la démarche propre de l'auteur..... 339
Annexe 12. 4. Principaux usages de l'intelligence artificielle..... 339
Annexe 12. 5. Limites et précautions..... 341
Annexe 12. 6. Synthèse de la répartition des responsabilités..... 342
Annexe 12. 7. Positionnement général..... 342

Annexe 1 — Notes d’observation participante

Notes d’observation couvrant la période d’août 2025 à juillet 2026, comprenant les notes prises pendant ou immédiatement après les situations observées, les conversations informelles consignées et les compléments rétrospectifs explicitement identifiés comme tels.

Phase 1 — Été-novembre 2025 : une période d’ouverture et de redéfinition du projet

Juillet-août 2025 — Chercher un nouveau fonctionnement pour la communication

Trace : notes du groupe communication et ateliers du 22 juillet et du 26 août.
Position : membre du groupe de travail communication.

Le groupe cherche à mieux organiser une communication jusque-là assez dispersée. Le travail part des différents projets pour leur associer des publics, des messages et des supports. Plusieurs destinataires sont différenciés : associations adhérentes, grand public, financeurs, partenaires, etc.

La réflexion aboutit à cinq questions :

> « de quoi on parle ? »
> « à qui ? »
> « comment on en parle (le message) ? »
> « par quel moyen ? »
> « quand ? »

L’objectif est également d’organiser le travail : rétroplanning, identification des compétences disponibles, fiche de brief, répartition des tâches et expérimentation du dispositif pendant trois mois. Les tableaux manuscrits montrent cette recherche d’une méthode commune pour traiter les demandes de communication.

Une formulation apparaît cependant à la fin des notes :

> « Mise en récit pour garder le sens entre les événements, la direction de la structure, le lien entre les sujets traités »

Elle côtoie les objectifs de documentation et de légitimation du discours.

Observation : à cette période, la question du sens est donc déjà présente, mais elle reste fortement abordée depuis la communication : relier les actions entre elles, déterminer ce que la structure veut faire comprendre et adapter le message à différents publics.

Suite observée : ce groupe de quatre personnes, auquel je participe, fonctionnera pendant quelques mois avant d'être abandonné. Les outils conçus ne suffisent donc pas à stabiliser durablement le fonctionnement de la communication.

5 septembre 2025 — Atelier climat / économie circulaire

Trace : notes prises au cours de la réunion et complétées immédiatement après.
Position : participant et preneur de notes. À cette période, j'aide la direction à conclure différents ateliers portant sur les pôles envisagés pour 2026.

La séance vise à faire émerger différents scénarios de projets puis à permettre un choix collectif.

Les échanges montrent une pluralité importante quant à **ce que la MRES pourrait faire** mais aussi à **la manière de le faire** : porter directement une activité, fédérer, mettre en relation, documenter, accompagner ou essaimer.

Cette ouverture est régulièrement confrontée à une forme de principe de réalité. Un réseau national de Repair Cafés peut être envisagé, mais la question de la légitimité, des financements et de l'échelle réelle d'intervention ramène à l'idée de « commencer par de petits pas ». De même, travailler davantage avec les entreprises apparaît intéressant pour certain·es mais suppose des compétences, ressources et relations que la MRES ne possède pas encore nécessairement.

Observation rétrospective : l'ambiance générale de ces ateliers est bonne et relativement ouverte. Les salarié·es participent selon leurs projets et plusieurs visions peuvent être exprimées sans qu'un choix soit encore immédiatement exigé.

18 septembre 2025 — Atelier outils / formation / animation

La séance revient d'abord sur différents outils produits ou diffusés par la MRES. Certains fonctionnent encore, d'autres sont devenus obsolètes ou semblent peu appropriés par leurs destinataires.

La discussion se déplace progressivement vers le problème des publics :

> « aujourd'hui on parle à tout le monde de tout et c'est compliqué »

puis :

> « À qui on parle ? »

Ce constat est largement partagé dans l'équipe : la MRES fait beaucoup de choses, parfois de manière diffuse, sans que l'ensemble soit toujours clairement identifiable.

Le questionnement se déplace ensuite de la communication à l'activité elle-même :

> « Qui on croit devoir aider dans la transition ? »

> « Qu'est ce que ça implique de servir telle ou telle cible ? »

« Que peut-on réellement assurer comme activité ? »

Observation : les questions de cible et de message conduisent donc à une interrogation plus large sur le rôle de la structure, ses publics prioritaires et ses capacités réelles.

29 septembre 2025 — Journée collective à TISSEL

Trace : observation directe complétée par les traces préparatoires.
Position : participant.

Cette journée rassemble l'ensemble de l'équipe salariée à TISSEL, à Roubaix. Elle diffère des ateliers sectoriels précédents par son format : une journée entière est dégagée, une personne tierce participe à l'animation, un déroulé est préparé et un temps convivial est intégré.

La matinée comprend notamment un escape game. Les ateliers de l'après-midi sont davantage tournés vers le questionnement et la prospective. Les notes préparatoires mentionnent explicitement un temps pour « rêver la MRES de demain ».

Observation rétrospective : cette journée constitue l'un des moments les plus participatifs observés au cours du terrain. L'ensemble du collectif est présent, l'animation permet de structurer les échanges et le temps disponible autorise encore une exploration assez ouverte.

Il est intéressant de conserver cette séquence comme point de comparaison avec les dispositifs participatifs ultérieurs : elle montre qu'à ce moment de la transformation, l'équipe dispose encore d'espaces importants pour discuter et se projeter collectivement.

4 octobre 2025 — Journée commune CA / équipe

Trace : notes détaillées prises au cours de la journée.
Position : volontairement discrète. J'ai participé avec la direction à la préparation du dispositif et je sais que j'aurai ensuite à restituer les échanges.

Les discussions font apparaître plusieurs visions du rôle de la MRES : implantation régionale ou locale, tiers-lieu, accompagnement, rôle politique, plaidoyer, coopération, participation aux mouvements sociaux, service aux associations, etc.

Les notes mentionnent notamment trois approches — « coopératif, entrepreneurial, politique » — et la nécessité de choisir ou de « placer le curseur » entre plusieurs orientations.

Une salariée propose par exemple d'assumer des positions plus fortes sur certaines questions sociétales ; un·e administrateur·ice répond que ce n'est pas nécessairement le rôle de la MRES et qu'elle ne possède pas toujours les compétences requises.

Les échanges restent cordiaux, mais ils interviennent après une période de relations difficiles entre équipe et CA.

Un jugement majoritaire est ensuite utilisé pour faire apparaître les orientations bénéficiant du soutien le plus important. Plaidoyer, mise en réseau, mobilisation citoyenne, tiers-lieu ou

participation au débat public ressortent notamment. Les questions « quel type [de plaidoyer] on choisit ? », « pour dire quoi ? » et « comment ? » restent ouvertes.

La dernière étape prévue est de reprendre l'ensemble du travail afin de produire un document de synthèse, présenté au CA puis utilisé pour préparer le projet 2026.

Observation : cette journée permet d'observer assez précisément un passage entre l'expression d'une pluralité de visions, leur confrontation, leur priorisation puis leur formalisation.

3 novembre 2025 — Arrivée d'une nouvelle directrice

Trace : CR de réunion d'équipe dont je suis le scribe.

La feuille de route 2026 reste officiellement en construction, mais plusieurs échéances approchent : CA, budget, AG.

Observation rétrospective : l'arrivée de la nouvelle directrice suscite certaines inquiétudes dans l'équipe. Plusieurs salarié·es craignent que le travail réalisé collectivement pendant les mois précédents perde son sens si des orientations nouvelles sont imposées.

Ces réactions sont également liées à l'histoire récente de la structure. À plusieurs reprises au cours des mois suivants, des collègues évoquent avec moi le rôle qu'occupait la nouvelle directrice dans l'ancien Bureau pendant la période de vacance de direction.

Cette mémoire récente constitue donc un élément du contexte dans lequel les décisions nouvelles sont interprétées.

Phase 2 — Décembre 2025-mars 2026 : formalisation du projet et recherche d'un fonctionnement

Décembre 2025-janvier 2026 — Du travail exploratoire à un projet formalisé

Les réflexions de l'automne sont progressivement transformées en un projet plus stabilisé : nouvelle charte, plan 2026 puis déclinaison en neuf actions.

Ces actions comprennent notamment les projets, le tiers-lieu, la formation, les outils, la capitalisation, la cartographie et mise en réseau, mais également une action explicitement consacrée à la **mise en récit**.

Cette dernière doit notamment permettre de « dépasser les simples livrables et vraiment raconter les transitions », de définir une ligne éditoriale, des éléments de langage et les histoires de la MRES susceptibles d'être racontées.

La mise en récit devient donc explicitement un objet organisationnel. Mais son contenu reste encore assez large et partiellement lié aux questions de communication, de valorisation et de capitalisation.

Plus largement, le projet doit désormais être traduit en responsabilités, temps de travail et nouvelles modalités d'organisation.

Janvier 2026 — Mise en place des pôles Coopération et Valorisation

L'année 2026 est présentée comme une année test. Deux pôles — Coopération et Valorisation — doivent notamment permettre d'apporter plus de lisibilité tout en maintenant la transversalité. Des réunions par pôles, outils de suivi, plans de charge et espaces de régulation sont proposés.

Observation : plusieurs dispositifs de fonctionnement sont donc lancés presque simultanément. L'enjeu n'est plus seulement de savoir quelles orientations retenir, mais de déterminer comment l'équipe peut concrètement travailler à partir du nouveau projet.

19 janvier 2026 — L'ouverture au quartier

Une remarque de la Ville selon laquelle « la MRES ne parle et ne fait qu'avec son réseau » conduit l'équipe à discuter d'une ouverture plus importante aux associations de Fives hors réseau.

Les interventions font apparaître plusieurs précautions : partir des besoins des acteurs plutôt que devenir directement « animateur de quartier », ne pas « dévoyer la MRES », conserver une maîtrise du projet face à la Ville, mais également être en mesure de montrer une réelle capacité d'ouverture.

Observation : même après la formalisation du projet, les questions concernant l'identité, les publics et les limites de la MRES continuent donc d'être débattues lorsqu'elles rencontrent des situations concrètes.

28 janvier 2026 — Réunion autour de l'outilthèque

Position : participant à la réunion avec Virage Énergie.

L'outilthèque a été créée grâce à un financement spécifique mais son alimentation et son administration ne sont plus assurées faute de moyens. Plusieurs engagements antérieurs, notamment autour des outils du Forum, n'ont pas réellement été mis en œuvre.

Le choix est donc de ne pas poursuivre mécaniquement son alimentation mais de consacrer du temps à la définition des besoins, des filtres et des limites de l'outil.

Cette séquence rappelle de manière très concrète que les intentions de capitalisation, de documentation ou de valorisation nécessitent des moyens et des responsabilités identifiées pour pouvoir durer.

Janvier-mars 2026 — Des fonctionnements internes expérimentés mais peu stabilisés

Les réunions par pôles et nouveaux outils sont testés. Le groupe communication tente également de faire fonctionner pendant plusieurs mois le processus conçu précédemment.

Observation informelle : progressivement, une partie de l'équipe exprime davantage le sentiment d'être éloignée du projet, voire abandonnée par certain·es. De son côté, la direction considère ne pas rencontrer le niveau d'engagement qu'elle espérait autour du nouveau fonctionnement.

Ces perceptions sont souvent exprimées dans les conversations informelles entre salarié·es ou dans des fils de discussion auxquels la direction ne participe pas.

Plusieurs dispositifs expérimentés ne s'installent pas réellement dans la durée. Le fonctionnement du groupe communication finit notamment par être abandonné.

Février-printemps 2026 — La Campagne d'année

La Campagne d'année constitue l'une des traductions concrètes du projet 2026. Son manifeste donne une place importante à l'histoire de la MRES, à son rôle de tête de réseau et à trois dimensions mises en avant : engagement, narration et coopération. La narration y est directement associée à la volonté de raconter une histoire collective afin de donner envie d'agir et de se rassembler.

Le projet cherche plus concrètement à créer différents espaces autour de la citoyenneté et de la participation : conférences, ateliers et interventions doivent essayer de concerner également de nouveaux publics.

Observation rétrospective : la Campagne ne produit néanmoins pas l'effet attendu. Elle est imparfaitement comprise au sein même de l'équipe et ne parvient pas réellement à générer la dynamique extérieure espérée.

Cette situation invite simplement, à ce stade, à distinguer l'**intention formulée dans un projet** de ce que celui-ci produit réellement une fois mis en œuvre.

2 mars 2026 — Circulation de l'information

La réunion d'équipe comporte explicitement une séquence intitulée « infos descendantes », dans laquelle sont notamment présentés plusieurs rendez-vous tenus par la direction avec des partenaires.

Observation rétrospective : au cours de cette période, plusieurs salarié·es découvrent parfois tardivement l'existence de rendez-vous extérieurs qui auraient pu être pertinents pour leurs missions.

Il ne s'agit pas nécessairement d'une volonté de conserver l'information : la direction doit elle-même gérer un nombre important de sollicitations. En revanche, le résultat observé est une circulation de l'information qui ne permet pas toujours à chacun de comprendre l'ensemble des évolutions en cours.

9 mars 2026 — Discussion autour du mot « neutralité »

Le manifeste de la Campagne d'année fait l'objet d'un échange sur le vocabulaire. Le terme « neutralité » est contesté et « apartisan » est proposé en remplacement.

Observation : les formulations utilisées pour qualifier l'identité ou le positionnement de la MRES peuvent donc elles-mêmes devenir des objets de discussion. Ce point rejoint d'autres situations observées plus tard, notamment autour du terme « plus-value ».

12 mars 2026 — Journée avec les directions et gouvernances du réseau

Cette journée rassemble principalement les directions et gouvernances d'associations membres. Elle vise à recréer du lien, revenir sur 2025, recueillir les perspectives 2026, préparer un rapport d'activité davantage tourné vers le réseau et identifier les besoins des structures.

Chaque association est notamment invitée à choisir un élément marquant de 2025 et une perspective pour 2026.

Les contributions font apparaître des restructurations, difficultés économiques, transformations d'équipes, nouveaux projets ou anniversaires. La restitution regroupe ensuite certains de ces éléments sous l'idée d'une **« dynamique en tension »** et fait apparaître quatre besoins : valorisation, faire réseau, créer du commun et agir ensemble.

Cette séquence est importante à plusieurs titres. Elle permet de confronter le nouveau projet de la MRES à des expériences concrètes des associations, de repérer des préoccupations communes et de produire une première représentation transversale du réseau.

Elle constitue également un exemple particulièrement clair d'un travail de sélection et de restitution : il faut bien distinguer les paroles initiales des associations, leur regroupement pendant la journée et la synthèse finale réalisée dans le support.

Printemps 2026 — Note de clarification sur la mise en récit

Statut : production du participant-observateur destinée à l'organisation.

Dans le contexte de l'entrée de la mise en récit dans le projet 2026, je produis une note visant à proposer un cadrage commun, à la distinguer de la communication et à identifier différentes fonctions possibles.

Cette note ne peut pas être utilisée comme la définition institutionnelle de la MRES. Elle constitue au contraire une trace du fait que, de mon point de vue à ce moment, la notion reste suffisamment floue pour qu'il me semble nécessaire d'en proposer une clarification.

Phase 3 — Mars-mai 2026 : accélération de la transformation et apparition de nouvelles tensions

Mars 2026 — Une situation financière plus inquiétante

Un rendez-vous avec la banque et France Active fait apparaître des corrections comptables importantes, un risque de trésorerie et la nécessité de construire plusieurs scénarios. Les notes évoquent explicitement la nécessité de poser ce qu'il pourrait falloir arrêter et de raisonner entre « réduire, maintenir, pivoter ».

Observation : le contexte de décision se transforme fortement. Les choix ne portent plus seulement sur ce que la MRES souhaite développer mais également sur ce qu'elle est en capacité de maintenir.

Cette accélération intervient alors que les nouveaux fonctionnements internes restent encore peu stabilisés.

Printemps 2026 — *Corpus V2 – conduite du changement*

Statut : production du participant-observateur destinée à intervenir dans la situation.

Je réalise ce document dans un contexte où je perçois un écart croissant entre les interprétations de la direction et celles d'une partie de l'équipe.

Le document cherche notamment à montrer que les mêmes situations peuvent être comprises à partir d'informations et d'expériences différentes : la direction possède une vue plus large sur la stratégie, les financeurs, les partenaires et le CA ; les salarié·es disposent davantage de la mémoire des activités, des associations, des routines et du fonctionnement quotidien.

Réflexivité : ce support constitue donc moins une preuve indépendante qu'une trace de mon état de compréhension du terrain et de ma tentative d'intervenir pour rendre visibles plusieurs interprétations simultanées.

7 avril 2026 — Maintenir le projet mais revoir l'organisation

Le CA décide de maintenir le projet adopté en AG et son niveau d'ambition, tout en sollicitant des accompagnements financiers et en demandant à la direction un nouvel organigramme.

Observation : le projet stratégique n'est pas remis en cause ; la difficulté est déplacée vers les conditions permettant de le mettre en œuvre.

Le délai imposé pour élaborer une nouvelle organisation contribue à l'accélération déjà engagée.

27 avril 2026 — Présentation d'une première architecture

Une organisation par pôles est proposée. Elle comprend notamment des coordinateur·ices, des commissions et un pôle ressources transversal. Chaque pôle doit être relié aux associations concernées, à des partenaires, à des objectifs à trois ans et à des ressources financières.

La capitalisation et la valorisation sont également redéfinies. Le futur poste associé ne doit pas correspondre uniquement à une communication classique ; il est envisagé comme un moyen de mieux rendre visibles les projets et le réseau.

La réunion suivante, le 4 mai, est explicitement annoncée comme un atelier participatif destiné à avancer sur l'organigramme.

4 mai 2026 — Un malentendu sur les attentes de la participation

Observation directe complétée rétrospectivement.

La direction attend de l'équipe qu'elle s'empare d'un organigramme volontairement encore ouvert : se positionner sur certaines fonctions, exprimer des intérêts, poser des questions ou contester certains éléments.

Plusieurs salarié·es ne comprennent toutefois pas clairement que c'est ce qui est attendu. Ils ou elles auraient préféré disposer d'une proposition plus aboutie avant de pouvoir réagir.

La réunion est légèrement tendue et plusieurs membres de l'équipe expriment clairement leurs craintes quant à la nouvelle organisation.

Observation : il existe ici un décalage entre les intentions du dispositif et son expérience effective. La direction pense ouvrir une proposition afin de permettre la participation ; plusieurs salarié·es considèrent au contraire qu'il manque des informations leur permettant de se positionner.

Phase 4 — Mai-juillet 2026 : formalisation institutionnelle et persistance des écarts

Mai-juin 2026 — Préparer l'AG

La période entre le CA de mai et l'AG de juin est rapide. Une grande partie de l'énergie collective est orientée vers la préparation de l'AG : rapport d'activité, supports, présentation du projet, organisation matérielle.

Observation rétrospective : les tensions deviennent momentanément moins visibles. Les acteurs se rassemblent autour d'un objectif commun : l'AG doit bien se passer.

Cette accalmie ne signifie toutefois pas que les problèmes antérieurs sont résolus. Certaines questions sont simplement moins présentes dans les espaces collectifs pendant cette période.

Juin 2026 — Validation du nouvel organigramme

Le nouvel organigramme traduit le projet stratégique en trois pôles thématiques, un pôle transversal de ressources, des coordinateur·ices, des administrateur·ices référent·es et des commissions. Il met davantage en relation missions, activités, personnes, partenaires et financements.

Réflexivité : je n'ai pas choisi seul la forme de cette organisation. J'ai participé à la réflexion collective, poursuivi le travail avec la direction puis formalisé le support à partir des conclusions obtenues.

Certains termes employés dans la présentation font eux-mêmes l'objet de discussions en CA, notamment « plus-value ».

La validation de l'organisation constitue donc une stabilisation institutionnelle, sans permettre à elle seule de conclure à une compréhension identique par tous les acteurs.

Printemps-juin 2026 — Le sociogramme

Le sociogramme est présenté comme une manière d'améliorer l'interconnaissance et de rendre visibles les associations, leurs projets et leurs relations. La proposition met davantage l'accent sur une entrée par les projets, permettant de montrer ce qui existe sur le territoire et de remonter ensuite aux structures qui les portent.

La solution existait cependant avant le 12 mars ; elle est ensuite rapprochée du besoin d'interconnaissance exprimé pendant la journée réseau.

Observation : à ce stade, le dispositif reste néanmoins insuffisamment compris ou approprié aussi bien par l'équipe que par le réseau.

Il constitue ainsi un cas intéressant de dispositif validé et doté d'une intention claire, mais dont les effets concrets restent encore incertains.

6 juillet 2026 — Le « droit de réponse » de l'équipe

Trace : texte élaboré collectivement par les membres de l'équipe présents puis adressé aux administrateur·ices.

Le document répond principalement à deux représentations attribuées au CA ou entendues dans certaines instances : une implication insuffisante de l'équipe dans le nouvel organigramme et une conscience insuffisante de la situation financière.

L'équipe affirme au contraire ne pas s'être sentie réellement associée à l'élaboration de l'organisation. Elle rappelle notamment les deux ateliers, qu'elle considère avoir insuffisamment compris, des questions laissées sans réponse, l'annulation d'une réunion sur les rôles de coordination, son absence de participation au sociogramme et ses demandes répétées concernant les financements.

Elle rappelle également les financements recherchés et suivis par les salarié·es depuis la vacance de direction.

Enfin, elle renouvelle la proposition d'une commission paritaire permettant des relations plus directes entre salarié·es et administrateur·ices.

Observation : ce document permet de formaliser des perceptions qui avaient jusque-là principalement circulé dans des échanges informels.

Il ne permet pas de dire que l'équipe « n'a pas participé » : plusieurs espaces de participation ont effectivement existé. Il permet en revanche d'établir qu'une partie de l'équipe **ne qualifie pas ces expériences comme une implication réelle dans la construction de l'organisation**.

Cet écart entre les traces formelles des dispositifs et leur expérience par les acteurs constitue lui-même un élément empirique important.

Annexe 2 — Comptes rendus des réunions d’équipe

Comptes rendus de réunions d’équipe mobilisés dans le mémoire.

site de lianes coopération aller voir – comment raconter ce que l'on fait et le valoriser pour titiller les partenaires / financeurs
→ expression coordonnée du réseau ; fonction d'analyse et de production de rapports
→ communication froide ou chaude en fonction des actualités

quelle forme pour un rapport d'activités
→ RA trimestriels peut être comme les NL réseau et partenaires pour faire suivre GP, CA, équipe

La dimension numérique de la MRES n'existe plus trop aujourd'hui :
→ temps de qualif par Christophe sur la sobriété énergétique et autres sujets
→ des install party

Les low-techs
Beaucoup d'actions mais pas de réseau régional des low-techs – la MRES pourrait assembler
Festival low tech à Roubaix
Low tech lab

- Pas mal porté par Centrale ou la Catho → la jeunesse
- CS pas-de-calais et pays picards
- Solaire en nord

Biodiversité avec l'ARB (DREAL, région, OFB, 2 agences de l'eau) – Agence Régionale de la Biodiv :
Connaissance – CDD – besoin d'un centre de ressources – Office Français de la Biodiversité a
« centres de ressources dématérialisés sur thématiques particulières
Écocitoyenneté – dialogue territorial et ressources par le CDD –
CDD – 19000 ouvrages qui ne sont pas consultés – quel usage du lieu pour le faire vivre au mieux

L'espace du bas nécessite une animation – pas uniquement une mise à dispo de ressources – des thématiques
Quel suivi du groupe de travail Julien Lecaille … ? attente de la réponse de la ville de lille pour l'occupation du RDC et la redynamisation du CDD
Manque de coordination sur des travaux sur des sujets de la MRES, et manque de suivi – quelle animation ?
Le lieu – CDD – n'est pas identifié comme une bibliothèque au sein du quartier donc qu'en faire ?
Mieux cibler – tourner vers notre réseau selon ce dont les assos adhérentes ont besoin – outils ou livres chers / compliqués à se procurer

Pas possible de faire vivre un fond documentaire en interne – besoin de lancer une dynamique avec le réseau pour que tout le monde s'en empare

Chargée de mission alimentation est partie et rien n'a suivi donc plus de dimension alimentation à la MRES – pareil sur la dimension biodiversité

zooalille par exemple avec la participation citoyenne
GON avec LPO et Nord Nature Chico Mendes

Valorisation :
du réseau comme de l'équipe →quelle com ?
Potentiel comité éditorial pour aller vers des positions communes – animation MRES mais il faut que le réseau s'en empare
journal 23 : comité rédactionnel et commission communication

quel travail du LMA avec MSE sur des positions communes

KLM construction plan d'action 2026

Pistes actions :

Avec les citoyens / tiers-lieu Fives
→ programmation quartier & événement bidouille – PTCE, makers, etc – temps fort avant l'été idéalement
→ Festival « le village » de l'ancienne MRES
→ programmation tournée vers les habitants – pas de liens avec centre social ou médiathèque

Formation – enjeu de sortir de Lille pour effectuer les formations
→ formalisation parcours bénévole repair – formation & temporalités
→ formation civique et citoyenne - « comment j'impacte le climat ? » reconduit en 2026 et deux qui sont obsolètes – sortir de Lille mais comment l'assurer
→ temps de qualif pour assos sur thématiques
→ aller chercher nouvel agrément - qualiopi ?

Accompagnement
catalogue « mobilisez vos citoyens »
→ territoires demandent accompagnement pour défis citoyens – élaboration = FRATRI et accompagnement = presta
→ accompagnement RC :

- collectivités pour émergence de RC – CAHC et CALL
- entreprises et notamment vers les CE entreprises via une startup
- formation d'un animateur réseau RC – essaimage
- Bretagne sur constitution de leur réseau (ambition de soutien des réseaux échelle nationale via peut être ADEME ou maif) les gens se connaissent et l'envie est là aujourd'hui

→ département du Nord formation de leur référent énergie -mise à disposition d'outils –« énergie en commun »
→ accompagnement des assos adhérentes MSE

Valorisation

Pour un événement réseau - potentiellement lié à un festival de la bidouille – à la fin d'année vers juin
Un événement en partenariat avec le PTCE, voir les rôles et les échéances → réunion avec les acteurs du PTCE pour en discuter

Financement par VdL, MEL, ADEME et région, et ecosystem pour formations pair-à-pair et organisation des salons de la réparation
Discussion avec la croix rouge belge et repair together
Développement des repair dans les zones blanches via le RC mobile de repair together
La croix rouge belge veut envisager le même concept pour l'inclusion numérique

Répartition des actions en 2 pôles principaux : le pôle Coopération porté par Nicolas et le pôle Valorisation porté par Sarah.
Rappel que l'année 2026 est une année test, il adviendra de prouver que le modèle proposé se tient opérationnellement et financièrement, de trouver des modalités d'organisation, et pérenniser cela.
Il existera des réunions d'équipe par pôle (définition des plannings, étapes, rôles, etc), il faudra s'outiller pour accompagner cela et rendre cette expérimentation pérenne.
Les 2 pôles sont faits pour donner de la clarté mais aucunement séparer ou segmenter l'équipe ou des thématiques. Au contraire, cette organisation claire facilitera la transversalité, et donnera lieu à d'éventuelles évolutions de parcours.

3. Présentation des outils mis à disposition

Le document de restitution présenté le 26 janvier
Un.e responsable par personne et par projet
Comité de suivi : Charlotte et Étienne (CA) ont pris le sujet en mains
Outil de gestion : frama à remplir hebdomadaire – les sujets travaillés pendant le semaine, les sujets de la semaine suivante, une chose cool de la semaine et une difficulté rencontrée
Outil de planification : le plan de charges (individuel & collectif)
Outil de régulation : CSE

4. Le planning des moments clés de 2026

5. Le planning et les modalités des RE du 1er semestre 2026

Une RE qui rassemble tout le monde une fois par mois (le premier lundi), et des réunions de pôles les autres semaines (selon les besoins, possibilité de se rassembler en équipe)
Les réunions mensuelles :
Possibilité pour chacun.e (des assos du réseau) de participer
Format :
1er temps interne – revue des pôles Valo & Coop
2e temps externe – ouverture avec témoignages / interventions (02/03 PTCE & QPV ; 07/04 open badges)

Présentation des 9 actions du projet 2026

MATIN

Présentation du support « ... » par Sarah Pischiutta & Nicolas Lescieux, disponible sur le réseau :

1. Présentation de chaque fiche action (présentation, objectifs, missions, indicateurs, MSE)

- L'action **Projets, dont Campagne d'année**, rassemble les actions de chacun.e, les AAP, AMI, et autres demandent qui constituent des projets

Faire participer le réseau et susciter de l'engagement
Faire transversalité entre les différentes actions et les différents thèmes portés par l'équipe ou par le réseau

- L'action **Tiers-lieu**, dont l'enjeu sera de s'ouvrir vers le quartier pour faire émerger / développer des projets d'acteurs hors du réseau.

Articulation opérationnelle entre l'équipe technique (accueil, régie, réservation, etc) et thématique (énergie, jeunes, climat, etc) pour l'animation du lieu
Implication tôt d'acteurs hors du réseau
La notion MSE comme une photo est intéressante pour les bilans (voir qui on a mobilisé)

- L'action **Formation**, avec 2 entrées :

Approche assos : quelles sont les ressources ? Les besoins ?
Approche citoyen.ne.s : viser la montée en compétences pour développer des projets de transitions
Objectif de suivre l'aval de la formation pour capitalisation / mise en récit

- L'action **Mise en récit et capitalisation** : dépasser les simples livrables et vraiment raconter les transitions

Objectif 2026 de définir la ligne éditoriale à adopter, les éléments de langages. Identifier les histoires de la MRES à raconter, sous quel angle d'approche, etc

- L'action **Outils et ressources**
- L'action **Capitalisation**
- L'action **Cartographie et Mise en réseau**

Organisation d'un événement réseau le jeudi 18 juin

- L'action **AMO et relation aux territoires**

Pas comme du conseil aux collectivités, mais nos sujets et partenaires nous amènent à être outillés et compétents sur diverses thématiques
Action propre direction pour l'instant – renforcer des partenariats territoriaux et intégrer le réseau dans la réponse aux AAP

- L'action **MSE**

Transcrire le travail effectué en interne pour proposer de l'accompagnement collectif – expliquer les MSE, sensibiliser à la démarche
Accent posé sur la coopération
Profiter du luxe qu'a la MRES de réfléchir différemment par rapport aux modèles économiques des associations, et d'expérimenter en tant que tête de réseau

Présentation de la répartition prévisionnelle des temps de travail - 2026

2. Présentation des pôles Valorisation & Coopération (les 2 pôles étant au service des projets et au coeur de l'organisation)

Échanges :
Lucile : Inquiétude sur une absence prolongée durant cette période instituante → quid de cette situation ?

Christophe : D'ici au 7 mai, quelle méthode pour travailler avec l'équipe ?

Le projet :
Un projet qui convainc, mais dont la mise en oeuvre opérationnelle est compliquée. La transformation n'a pas encore été engagée à cet instant.
Le DLA ne viendrait pas proposer une nouvelle organisation mais peut apporter de nouveaux process / outils / méthodes pour mieux accompagner cette transformation.

Quelques ajustements donc :
Le pôle valorisation est en support de tout le reste, pas en tant que projet
Pôles socles :

- Vie du tiers lieu
- Vie du réseau – comment on fait réseau? Qui gère l'animation ? À quelle échelle elle est gérée ?
- Ressource et outils

Maintien de permanences de la direction pour interpeller jusqu'au 7 mai : les lundis après-midis, mercredis après-midis et jeudis matins.
Des points en RE pour expliquer chaque avancement décidé.

Les éléments de réflexion :

- La question de la transversalité, les interactions dans l'organisation du travail → les outils (le DLA sera utile)
- Pour les chargé.e.s de missions :

Comment on regroupe les thématiques et comment on les exprime ?

- Pour les supports :

Comment on organise des process d'interpellation, de coopération et d'échange ?
Quelle ressources je vais chercher ? Comment je vais les chercher ? Qui va les chercher auprès de qui ?

- Perte passée de savoir-faire et de projets → comment on évite ça ?

⇒ FOT : comment on valorise ces outils et ces démarches ?
⇒ CDD : comment on anime et valorise cette mine d'or ?

III/ Perspectives prochaines

Projet réaffirmé : **le pouvoir d'agir citoyen**
À partir de maintenant, **1 mois pour écrire une nouvelle organisation :**

- Permanences direction
- Bureau le 9 avril
- Vendredi matin temps CSE
- Temps d'équipe les lundis 13 et 27 avril
- Présentation de ce qui sera présenté au CA en RE le 4 mai
- CA le 7 mai

Il faut maintenant tout mettre sur la table, sans retenue, pour avancer collectivement
La discussion est ouverte continuellement, et des décisions seront prises en avançant.
Mais il faut surtout des discussions transversales dans l'équipe pour définir les besoins et les envies

Sur les indicateurs pour la fin d'année : pas des indicateurs de production, des objectifs plus tangibles par pôles pour savoir dans quelle direction aller collectivement.

Organisation fonctionnelle pour le mois de juin
Puis sur la deuxième partie d'année la mise en place opérationnelle

NOTE

	Domaine	Organisation / RE
	Titre	CR RE
	Pour	Equipe MRES
	Par	Aurèle Albert
	Date	07/04/2026

Réunion d'équipe
Animateurice : Nicolas Lescieux & Sarah Pischiutta
Scribe : Aurèle Albert
Maître du temps :
de 11h à 12h30

Ordre du jour

- Arrivée de Solène
- CR du CA du 01/04/2026
- Perspectives prochaines

I/ Arrivée de Solène :

Nicolas introduit l'arrivée de Solène, son poste, ses missions, etc
Tour de table de présentation

II/ CA du 01/04/2026

Les décisions du CA :

1. Maintien du projet de la MRES tel que présenté à l'AG et de maintenir l'ambition annoncée.
2. Solliciter un DASESS (France Active) et une Dailly (banque) pour un prêt x2 (même montant des deux structures). Le DASESS s'accompagne obligatoirement d'un DLA. Début pas avant mai.
3. Mandat du bureau à la direction pour proposer un nouvel organigramme d'ici au mois de juin. Plus de lisibilité et laisser voir les possibilités d'évolution. Mieux montrer ce qu'on fait et ce qu'on veut faire. On part des besoins plutôt que de ce qu'on fait actuellement pour écrire les nouvelles fiches de postes. Concernant les revalorisations, ce ne sera revu qu'à la fin de l'année 2026 sur la base d'indicateurs revus dans les nouvelles fiches de postes.
4. Dans les faits, dans l'organisation : pas de changements pour les projets actuels donc les changements seront opérationnels pour début 2027.

Financements :
Potentielles baisses de FRATRI et DREAL

2 outils « pour une poignée de degrés » 1 grande expo dont on a plus les droits et un plus petit support pédagogique magnétique que l'on peut utiliser
Un site web à l'origine avec les 10 photos pros et des participations libres
Laurence reprend contact avec Eric Lebrun
Quels tarifs ? Un doc existe dans le réseau
Laurence cherche les infos sur le réseau

- Badges

Loic va refaire une commande de badges à la mairie pour toute l'équipe, les services civiques, et les assos maison.

- Comité de site

Les assos maison du RDC ne peuvent pas rentrer dans la cave avec leurs véhicules
Prochain comité de site le 25 novembre

6/ Évènements

- Organisation du FOT

Sur le campus cité scientifique – bâtiment du CNED

7/ Point d'info

8/ Relevé de décision

Prochaine date : 17/11/2025
Animation : Grégory
Prise de note : Zohra ?

Dates prochaines RE	Animation	Scribe
20/10	Grégory → **Christophe**	Lucille
03/11	Nicolas	Zohra → **Aurèle**
17/11	Alice → **Grégory**	Aurèle → Zohra ?
01/12	Camille	Gaëlle
15/12	Christophe	Loïc
	Grégory	Lucille
	Zohra	Nicolas
	Alice	Aurèle
	Camille	Gaëlle
	Christophe	Loïc

- Relai FOT général :
Tout le monde : Remettre le FOT dans les discussions pour les deux prochaines semaines
Bilan HdF réparent prévu mercredi 5 novembre – **Aurèle va vers les repair**

2/ Focus

3/ Sollicitations

- Marie-Laure REBERGUE Directrice de la Mairie de Quartier de Lille-Sud : idée expo et idée de collectes solidaires (Camille)

JF répond sur la partie expo et propose le rapprochement avec le quai des transitions

- Grec et aap Ites le 5 décembre – qui est intéressé par les questions avec les universitaires (Nico)

ITES : Groupement d'une 40ainte de labos qui croisent sciences sociales et sciences techniques
Virage lauréat sur lancement, MRES dans comité d'orientation, réseau Alliance et une 3e fédé
Réponses pour début décembre pour MRES ou réseau

- Café RSE (Nico)

Arthur Fournier à la MDA Lille
Lucile appelle et les rencontre

- Recapass
- Département du Nord (Alice)

Rencontré pour un convention pluriannuelle sur des outils énergie – groupe énergie en commun ce jeudi

- Croix rouge Belge (repair)

Projet eurasmus+ avec repair together pour un repair café ambulant
Croix rouge belge intéressé pour un projet européen transfrontalier
rencontre le 14 novembre matin (visio)

- PTCE Fives (Nico)

Asso va se créer le 14 novembre pour coopération économiques des acteurs fivois / hellemmois → dimension d'économie circulaire très forte
Reactiv makers, l'Etiquette, la LOCO, CTL, les saphro, TAF by citeo, etc

- Mairie Noyelles sous lens (Alice)

Sollicité pour un dossier QPV sur la CALL
Alice visio avec coordinateur des QPV
Alice et Camille se voient cet après midi pour proposer une réponse

- Projection film

Laurence prend le point et le recontacte

4/ Vie de l'équipe

5/ Fonctionnement

- Aménagement bureau

Il faut sortir un étagère mais où ?

- Commande de chaises

Besoin de 5 chaises plus une particulière pour JF (1000 euros budget)

- Pour une poignée de degré, comment on peut avoir l'info ?

NOTE

	Domaine	Organisation / RE
	Titre	CR RE
	Pour	Equipe MRES
	Par	Aurèle Albert
	Date	03/11/2025

Réunion d'équipe
Animateurice : Nicolas Lescieux
Scribe : Aurèle Albert
Maître du temps : Grégory Terrier
pause à 11h

Ordre du jour

Introduction par Nicolas et Sarah :
Nicolas
Budget en préparation pour présenter au CA du 13 novembre
Loic ne pourra pas être présent mais équipe invitée à venir
13 décembre AG donc un autre CA le 24 novembre
La discussion reste ouverte dans la construction de la feuille de route 2026
Mois de novembre déjà très chargé : événements internes & invites externes
Sarah
Sociabilité, solidarité, principe de réalité, autorité, et responsabilité
Principe de subsidiarité
Nicolas dans l'équipe jusqu'à fin 2025 au moins
Prendra le temps de rencontrer chacun mais pas le temps de manière immédiate
Écologue de formation, approche transversale de manière générale, volonté de remettre la dimension nature au sein de la MRES
Temps dégagé pour siéger dans des commissions : comité régional de la biodiversité, comité de nomination des inspecteurs de l'environnement, MRAE
Le comité de suivi sera évoqué ce jeudi en bureau

1/- Communication
- *Site :* Site mis à jour

- *NL :* A valider et envoyé le 4 max. Question sur la com défi ?
Trame est faite, sujets sont là, les textes à finaliser
Début de la com sur les défis
Lucile envoie un article sur la formation SC volontaire
JF envoie un petit mot sur l'ouverture du CDD – Christophe arrête sa permanence le mercredi matin

Point d'éclaircissement interne pour présentation avec le CA ?
Gaëlle pour le 3 février

6/ Évènements

- Dates pressenties pour événement réseau ? (Alice)

1er we de juin (5-6)
Bernard a lancé la date du 4 avril qui n'est pas retenue mais avoir en tête
Privilégier un jour salarié (vendredi 5) pour avoir du monde partenaire salarié et potentiellement un jour GP pendant le we pour ouvrir

7/ Point d'info

- Lundi 26 photo équipe pour trombinoscope

8/ Relevé de décision

Prochaine date : 26 janvier journée
Animation :
Prise de note :

Dates prochaines RE	Animation	Scribe
12/01	Grégory	Nicolas Lecomte
19/01	Christophe	Aurèle
26/01	Nicolas	Zohra
09/06	Alice	Aurèle
23/06	Camille	Gaëlle
	Christophe	Loïc
	Grégory	Lucile
	Zohra	Nicolas
	Alice	Aurèle
	Camille	Gaëlle
	Christophe	Loïc

- Participation CAPH 20 janvier

Porte du Hainault
Projet du territoire implication des jeunes – CAPH lauréat d'un AAP fonjep, similaire au labcamp – MRES peut être au COPIL comme le CERDD de ce projet, implication pas encore clairement défini.
3 we sur l'année pour les jeunes sur des thématiques choisies
Camille se rend (avec Solaire en Nord) à une après midi de travail le 20 janvier après midi pour continuer à définir le projet ainsi que les rôles de chacun (juste dans le COPIL ou une vrai implication dans la tenue des we) – un co-financement Gear up pour ce projet

- Participation 4 février Gear Up – lien plus bas

Après midi à amiens par la région pour les projets retenus par Gear up
Projets votés en 2025 mais débutent que maintenant, demande de présentation des outils du FOT – TEDDA & CRAJEP -
Gear up représente 20 jours de travail partagés avec Lianes et le CRAJEP pour ce travail de capitalisation, de mars à octobre environ, déterminer qui suit ce projet et donc qui va à Amiens
Pensé en ce moment, l'enquête en mars et juin (15 entretiens avec les 15 projets) et capitalisation pendant l'été (5 projets retenus) et restitution fin octobre, séminaire Gear up en novembre
Camille prend le point, une réunion sera organisée avant le 4 février

4/ Vie de l'équipe

- rappel échéances paie janvier 2026 – GP

NDF, suivi TT, mutuelle, pour le 19 au soir

- Réponse coût abonnement pro VLille : cf mail du 16/01/26

41,50 par an pour un abonnement, puis des recharges de 5€ pour des cartes supp
Choix de prendre un abonnement (qui se partage) pour tester pendant un an - Gaëlle

- Lucile : Rappel éléments de bilan pour COTR

Sub pour tête de réseau de la région, besoin d'éléments de bilan surtout sur les temps forts organisés en tant que tête de réseau
Et les temps forts auxquels on a participé avec des acteurs du réseau (nom, date, nature de l'événement)
Lucile doit terminer pour mercredi donc envoyer les éléments avant mardi soir

- Lucile : Frama Guid'Asso

Frama remis à jour, si on est sollicité par le réseau (très large) on le remplit
Lien dans sub discord vie-asso – penser à l'enregistrer dans les onglets favoris sur nos ordis

5/ Fonctionnement

- présentation de notre situation comptable = ce qu'on paie / ce qu'on reçoit = avec qui on est en lien (camille) => les documents comptables sont de vrai outils, il permettent une cartographie de l'asso d'un point de vue original, et donc permet de penser outside of the box, en dehors de la boite, c'est à dire d'élargie notre compréhension de la MRES. (exemple : situation cotisation pour le Fonjep)

Identifier ou / chez qui on cotise – une responsabilité du CA de décider chez qui on souhaite être représenté ou cotiser
Un document existait qui recensait les instances ou siégeaient des admin au titre de la MRES (Ginette à l'ORVA par exemple)

TAF : Identifier quels sont les acteurs associatifs du quartier (du réseau MRES et autres (celles qui participent aux Fêtes de Fives par exemple)), Lesquels sont pertinents ? Qui les connaît ? Qui est intéressé pour aller les interpeller ?
Sont déjà intéressé pour s'investir dans le réseau : GON, Blongios, Habitat participatif en Nord, …
Jeudi 22/01 les vœux de la mairie de quartier – moment d'aller rencontrer des acteurs potentiels
Président de la mairie de quartier est responsable du pôle du 1er étage de la maison
Pour le 11/01 avoir l'occupation des salles et par les marrainages avoir la quantité d'assos extérieures au réseau (Ciné Fives marrainé par Zéro Waste par exemple)
Tempête d'idées pour identifier les acteurs du quartier et des collaborations :
Point d'attention de Loïc sur les modalités de la réponse, porter les besoins du réseau et nos conditions
Camille : propose de se rapprocher des assos de sport pour avoir un autre angle
Christophe : il faut commencer par cartographier les acteurs du quartier et leurs interactions existantes, travail qui servira pour le RDC et par ailleurs également
Camille : Travailler avec la Mairie de quartier pour identifier les besoins des assos et partir de là, plutôt que se proposer comme « animateur de quartier »
JF : gros changement pour la MRES de travailler avec des assos hors réseau, pour les statuts par exemple et pour l'objet de la MRES aussi (MR et pas MDA), et la position de la MRES comme association et le choix des partenaires (ne pas dévoyer la MRES)
Loïc : le projet doit être porté par la MRES mais selon ses conditions et ne pas se faire mener par la ville pour porter une animation que l'on a pas décidé – la MRES a les capacités et doit assumer ses capacités
Christophe : ce sont des décisions à prendre en réseau
Nicolas Lescieux : il faut prendre tout ça en compte mais il faut pouvoir montrer (si on veut avoir une option) que l'on est capables de s'ouvrir au quartier, il faut définir ce qu'on peut proposer (par exemple pour une occupation temporaire pas une ouverture du lundi au vendredi pour une question de moyens), il faut définir les ressources de ce projet humaines et financières
PTCE plutôt sur le volet économique du quartier, économie circulaire, ne rassemble pas encore tous les acteurs de quartier
Sarah : AMI après les municipales sauf si un projet leur est proposé avant et leur convient
Pour avoir une programmation la campagne d'année peut jouer un rôle important pour animer avec des acteurs de quartier hors réseau

Ouvrir un document partagé pour que chacun.e puisse y mettre ses idées (penser à mettre les adresses postales)
Aller voir l'annuaire des assos de la ville de lille
Nicolas Lescieux, Sarah et Aurèle envoient les éléments

3/ Sollicitations

- I run Mines : récap prise de contact avec Gauthier (Camille)

  Course organisé par les Mines de … donc les bénéfices sont reversés depuis quelques années à la MRES

  Contact repris avec Gauthier par Camille, présentation de la MRES qui peut être affichée sur les écrans de l'école – dimanche 8 mars

  Prévoir : communication en amont avec l'école, et un stand le jour J

	Domaine	Organisation / RE
	Titre	Trame RE Type
	Pour	Equipe MRES
	Par	Aurèle
	Date	19/01/2025

Réunion d'équipe
Animateurice : Christophe
Scribe : Aurèle
Maître.sse du temps : Grégory
Pause à 11h

Présent.e.s :
Zohra, Loïc, JF, Nicolas Lecomte, Nicolas Lescieux, Gaëlle, Lucile, Alyssia, Sarah, Grégory, Laurence, Alice, Zoé, Camille, Christophe, Aurèle

Ordre du jour

1/- Communication

- Site :

Petites unes, 3 à changer : Laurence

1. campagne FDVA jusqu'au 1er mars donc reste sur l'une pour les temps de qualif
2. Les vœux de la MRES
3. Article sur les RC lillois

- Lucile : FDVA encore et toujours
  - Voeux MRES

- NL :

NL GP et asso sont parties
Prochaine en février, GP partira le 5 et asso le 29 si suffisamment de contenu

2/ Focus

- **Réflexion asso quartier réponse Mairie RDC**

CR de la réunion du 14/01 avec la ville de Lille sur discord - la conversation avec les agents techniques a été très fructueuse, le reste avec Marion Gauthier un peu moins – prochaine réunion le 11 février
2 options :

- plan précis avec un calendrier et une programmation sur 6 mois avec une diversité des acteurs du quartier
- AMI mais pas sur un volet financier (Canopé mettait 100 000€/an pour RDC + parking + cave + 1er étage)

Précision de la mairie : « la MRES ne parle et ne fait qu'avec son réseau » ; il faut pouvoir prouver le contraire, et notamment avec des assos culturelles (au sens vie du quartier plutôt que la Culture)

Réflexion à avoir sur la prise en main de ces outils, est-ce qu'on en sélectionne, est-ce qu'on les mutualise, etc
Proposition de Nicolas : des petit-dej thématiques, présentation d'outils avec un temps ensuite pour travailler sur le sujet avec les assos qui le veulent
Mardi 7 avril premier temps sur les QPV avec le nouveau format de réunions « ouvertes »
Idée de ces réunions mensuelles : présenter les projets MRES au réseau, faire intervenir sur un sujet, partager des projets/idées/avancements

7/ Point d'info

Point d'alerte dysfonctionnement groupe com :
- Le CR de la réunion groupe com
- Le process d'interpellation « kit méthodo com »
Christophe propose d'ajouter un premier niveau d'échange avant de se lancer dans le remplissage du doc « Étude demande com »
Alice charte graphique de la MRES existe sur CANVA, elle n'est juste pas utilisée
Suggère également l'usage de la planification des posts que permet canva

Nicolas :
Sur canva la charte existe, pas les templates
Aujourd'hui pas d'identité commune pour la MRES, aussi de la com qui sort de la MEL, des repair cafés
L'outil programmation de canva ne permet pas de joindre d'images ou de tagger des personnes
Mary : Outil Metabusiness pour la programmation facebook

Alice précise le besoin d'évaluer ces nouveaux process
Nicolas propose d'évaluer pour ajustement mi-avril

8/ Relevé de décision
Prochaine date : 16/03
Animation : Camille
Prise de note : Gaëlle

Dates prochaines RE	Animation	Scribe
12/02	Grégory	Lucille
26/02	Nicolas	Zohra
09/03	Alice	Aurèle
16/03	Camille	Gaëlle
23/03	Christophe	Laurence
30/03	Grégory	Lucile
07/04	Zohra	Nicolas
	Alice	Aurèle
	Camille	Gaëlle
	Christophe	Laurence

- NL : serait-il possible d'avoir un point pour savoir ce qui va être mis à l'intérieur de la prochaine => éviter les oublis (Camille)

Remettre le point en communication en début de réunion

- La campagne d'année : « La diversité pour la neutralité.
  Les événements ne sont pas des espaces de promotion politique mais bien des espaces de partage et d'échanges. » est ce qu'on peut plutôt dire « apartisan » que « neutre » ? (Camille)

Camille et Christophe ne sont pas pour le terme « neutralité », Sarah dit qu'on pourra re-écrire le texte si besoin

- Ecriture du rapport d'activité – point (Nicolas)

Intégrer plus de capitalisation dans le RA, **Nicolas Lescieux sollicitera individuellement pour les sujets de chacun**
Sollicitation également du réseau pour valoriser (temps direction jeudi 12)
Deadline fin juin

- Agenda MRES Open Agenda en cours, – fonctionnement (Nicolas)

L'outil a été relancé – permet du filtre contrairement à l'agenda du site
Responsabilité du remplissage – groupe com ? Ou un guide d'utilisation pour un replissage indiv ?

Alerte Christophe sur les événements qui ne sont pas sur le site – envoyer à Zohra (Salon de la réparation à Bully-les-Mines, Digital clean-up day,)
Christophe interpelle sur la clarté du fonctionnement du groupe com : besoin d'une seule entrée

- Site web (mini refonte) – Nicolas

Il faudra aussi retravailler le site internet pour coller avec la nouvelle organisation (campagne d'année, formation, etc) avant même une refonte globale

6/ Évènements

- Retour IRUN MINES (Camille)

ADAV, AgirABCD (qui ont appris que des formations gratuites à Maillage sont possibles) et Aime ONG étaient présentes
Stand tenu par Camille aux couleurs spéciales pour l'égalité homme-femme et la lutte pour les droits des femmes
Plusieurs personnes intéressées pour s'engager, beaucoup d'intérêt pour le stand

- Les saisons de l'engagement : envie de faire un midi présentation de l'outil (proposition à la MRES et aux asso maison/ voir plus large si peu de retour) (Camille)

Outil belge (écotopie) pris en main par les CS en transitions, déjà bien testé par les CS, l'outil vis
Une présentation d'une h aux assos du réseau qui le veulent
Alice et Lucile s'emparent aussi d'un autre outil de la même structure, sur l'engagement à destination des jeunes séniors : « Militants »

- Lycée Agricole d'Hazebrouck (Alice)

Ils viennent sur la MEL et cherchent une animation sur l'eau ou un autre sujet sur l'environnement, pour une demi-journée
Expo de l'asso « Au secours 62 » qui ont la volonté de la faire tourner
Sarah a redemandé des infos (budget, nb élèves, etc), **attente de la réponse pour voir l'option**, redirection vers le réseau
Même si on a pas d'atelier sur l'eau, important de capter des initiatives de lycées agricoles sur des thématiques d'environnement (Camille)

- Festitroc (Alice)

Événement de quartier, 11 avril
Conventionnement avec la MEL pour l'animation du quartier
Alice répond

- Recensement national des Tiers-Lieux (Alice)

Recensement national commence aujourd'hui
Nicolas s'en occupe

- IESEG création de jeu sur la transition (Camille)

Une classe créé un jeu sur la transition et sollicite Camille pour des retours
Camille voit comment garder un contact et faire quelque chose pour le FOT

- Plateforme CS Bourbourg pour du péda (Camille)

Valorisation de ce qui existe déjà pour intégrer de nouveaux acteur.ice.s / partenaires
Plateforme internet (subventionnée) de mise en relation entre citoyen.ne.s et commerçants / producteurs, pour échange de services, et autre
Volonté d'intégrer de la pédagogie sur cette plateforme et de faire avec la MRES

→ **Un point dans la semaine pour établir une ligne de réponses aux CS avec les personnes concernées car les sollicitations arrivent au compte goutte des CS en transitions – Nicolas organise un point**
Préciser que Christophe au service des CS pour développer les RC
Pourrait se rapprocher de la plateforme APES également

3 avril – matinée « écologie populaire » au CS de Tourcoing avec une bourse aux projets

- Premier secours psy (Camille)

Intégrer la question au GT formation

4/ Vie de l'équipe

- SuiviTT & co : pour quand / comment ça marche (Gaëlle)

Suivi TT pour le 19 au soir, la paie sera faite le 20
Pas hésiter à demander à Gaëlle si pas sur du remplissage
Commencer à dire si congés pour les vacances d'avril (du 13 au 26)

5/ Fonctionnement

	Domaine	Organisation / RE
	Titre	Trame RE Type
	Pour	Equipe MRES
	Par	Aurèle Albert
	Date	9 mars 2026

Réunion d'équipe
Animateurice : Sarah & Nicolas Lescieux
Scribe : Aurèle
Maître.sse du temps :
Pause à 11h

Présent.e.s :
Sarah, Nicolas Lecomte, Nicolas Lescieux, Camille, Gaëlle, Alice, Christophe, Mary, Zoé, Zohra, Aurèle

Ordre du jour

1/- infos générales

- Retour sur le CA du 5 mars 2026

Peu de personnes présentes
Vivacité lance sa biénale de carto & fait une demande pour avoir accès aux locaux de Canopé
Bernard indique que le plaidoyer a été partagé
Gouvernance : possibilité pour les admins de solliciter Aurèle sur le sujet

- Point Anti Tech et événements prévus à la MRES. Nouvelles dispositions

Décision prise d'annuler la salle demandé par une asso pour un événement d'Antitech
Dispositions pour réservation : Demander impérativement un n° de téléphone & se montrer plus prudent.e

- Organisation des prochaines réunions d'équipe

La prochaine réunion du 16/03 sera encore en équipe entière et la réunion du 23/03 reprendra le format des deux pôles avec une nouvelle proposition de Sarah et Nicolas
Plans de charge : seront repris à ce moment

Info : **Loïc reviendra 1 jour le 23 mars pour faire un point CSE**

2/ Focus

3/ Sollicitations

Lab'camp avec CCERD et asso démocratie participative – voir de noiuveaux projets Lucile, CUD
Quel rôle pour la MRES ? Plutôt sensibiliser que mobiliser
Camille – faire remonter des CS les besoins des jeunes pour déterminer les axes sur lesquels s'investir

une fois qu'on a posé ce qu'on ne sait ou ne peut pas faire → comment on peut faire pour arriver à ça et qu'est ce qui nous manque

En 2026, la MRES :

- fédère les acteurs fivois pour un programme d'actions locales
-

Chris - Role de la mres : plutôt porteur direct et animation ? Ou rassembler ce qui existe et
Camille – intégrer les low techs dans le plaidoyer de la mres pour l'autonomie énergétique
ressource - solaire en nord conf avec Barnabé Chaillot 13 sept Maison stéphane hessel

Citoyen – Open badges emploi – MRES

CS réfléchissent à l'usage possible des open badges
MDA tourcoing – reqapass – reconnaissance de bénévolat
Reconnaissance du monde la formation pour une vraie reconnaissance
le côté emploi de la transition dans le plaidoyer de la mres ?
Sujet dans les défis citoyens car différences de connaissances/compétences entre les ambassadeurs
Certificat de formation à la gestion associative
GON – badges de reconnaissance interne
peut-on être tiers de confiance pour reconnaître des compétences internes ou externes
Voir avec la MDA de tourcoing les raisons de l'échec et les partenariats potentiels

Entreprises – ambassadeurs MEL climat – MRES

ASKEKO / DELTRI application pour faciliter, guider, et valoriser les éco gestes pour les salariés d'entreprises partenaires
CCERD - ambassadeurs DD peuvent être sollicités par n'importe quel groupe de citoyen ou collectivités
la mres ne parle pas aux entreprises, pourtant elles ont un impact énorme
aurions nous des ressources pour connecter avec le milieu de l'entreprise et poser notre parole
AMELIO – mise en place d'une liste entreprises « partenaires amélio »
rapport entreprise avec RC – service RSE qui souhaite une présentation/intervention → collab – entremetteur pour leroy merlin et des repair cafés pour des partenariats mais pas d'engagement
les défis

Fives – citoyens – MRES

L'échelle de quartier – la ville du quart d'heure
Modèle territoriale avec un grand besoin de transformation, tissu associatif très fort
toute une part du réseau de la MRES a une portée sur le quartier – toutes actions citoyennes sont possibles avec une asso adhérente
Sujet QPV Fives avec les assos du réseau
Fives makers – petit trajet découverte LM5+ - Fête de la réparation 18 octobre
TAF by citeo
TZ
Expérience de Fives à documenter pour pouvoir montrer à d'autres et reproduire

Collectivités – jeunes – MRES

JdB presta RC pour enfants
Repair café kids Annoeullin
Défi scolaires climat énergie
Guid'asso services civiques

Réunion atelier climat économie circulaire – 05/09/2025

Objectif de la séance : établir des propositions de ce que la mres pourrait faire comme action 2026
Pour trouver des scénarios de thématiques que la mres porterait en 2026
Pour choisir un scénario en collectif

PCAET Time2Adapt – Assos - MRES

Décryptage/vulgarisation du projet PCAET pour la phase de consultations, recueillir les propositions/contributions des assos et être (la mres) dans le cahier des contributions
Des temps communs entre assos de la mres sur thématiques du PCAET
Des PCAET dans chaque EPCI en écriture ou en réécriture
La MRES a déjà eu cette position dans le PLU MEL ville de Lille
Virage énergie peut être ressource de clarification, explication, pour projets territoriaux
Enjeu avant le vote pour avoir ses propositions
Enjeu après pour expliquer la politique voté

Collectivités – repair café france – MRES

Question de l'échelle entre projet national et financements
Pas d'intérêt immédiat pour ce projet, compliqué à porter
Prendre une place aujourd'hui occupé par HOP plus ou moins
Après 2 tentatives de RC fr, il faut la légitimité de porter, et commencer par de petits pas
potentiels partenaires : ADEME national
Commencer par essaimer le modèle régional ou maxi régional
Le rôle de la MRES : aller voir les régions en france et accompagner le développement de réseaux
ecosystem attend le lancement de ce réseau national mais pas de moyens actuellement
quelles sollicitations d'autres régions ou collectivités pour l'expertise de la MRES → à l'échelle territoire/EPCI

Collectivités – low tech – MRES

Ville de Roubaix
Question de l'attractivité des low tech
Notion de sobriété
Permaculture en entreprise nordsis – une place pour la nature représenté en CA
Pour sexyciser une notion – législation et collectif
exemple RC : Loi AGEC et prise de conscience collective
2014 parmis les premiers RC de Lille
2017 année changeante pour la réparation et les déchets
nuance entre bidouille et réparation
les RC sont partis comme une expérimentation

Greg - Éclaircir le notion et entrer le sujet →
Christophe - Rencontrer Domitille ville de Roubaix - Les CS connectés
Camille – Nuance entre low tech pro et low tech citoyen, pas le même degré de technicité
Nico – Inventaire des initiatives
Alice – les tutos de la mres en ressource

Espaces communs le matin & bureau indé l'après-midi (notamment étagère bureau Camille & Nicolas)
Vider au maximum, remettre en ordre, trier les papiers, etc
Identifier ce qui nécessitera la venue des encombrants & lister pour automne
→ framapad répartition des tâches pour le matin
Tout sortir le matin : éponges, produits, sacs poubelles, etc

6- Évènement
x

7- Point d'infos
Le GON utilise le CDD pendant 3 jours, JF récupère le badge de la direction pour leur prêter le sien

Prochaine réunion : le lundi 20/07
Animation : Alice
Scribe : Gaëlle

NOTE

	Domaine	Organisation / RE
	Titre	Trame RE Type
	Pour	Equipe MRES
	Par	Christophe Goddon
	Date	06/07/26

Réunion d'équipe
Animateurice : Mary Denaene
Scribe : Aurèle Albert
Pause à 11h

Présent.e.s : Alice Louis, Mary Denaene, Aurèle Albert, Gaëlle Piasek, Nicolas Lecomte, Jean-François Gonet, Loïc Dupont, Lucile Berthe-Constant

Ordre du jour

1- Communication
- Site : x
- Newsletter : x

2- Focus
x

3- Sollicitations
- SERD 2026 mairie d'Armentières

Mini forum vendredi 27/11 matin
Alice répond avec JF et Mary en copie pour : une liste de livres par JF à la rentrée & l'orga de réparation machine à coudre par Mary

4- Vie de l'équipe
- Paie juillet (paie le mardi 21 matin donc suivi TT pour le lundi 20 au soir) / août 2026 (paie le 30 donc suivi TT pour le 29 soir)
- Finalisation du droit de réponse (CG pas là)

Document écrit remis aux administrateur.ice.s
Qui pour présenter ce droit de réponse ?
Demande à Bernard de s'en occuper et de communiquer ce droit de réponse au reste du CA en début de réunion.

5- Fonctionnement
- Organisation grand ménage : qui que quoi où ?

Des personnes de TAF by citeo sont partantes pour aider à sortir / emmener à la décheterie et récupérer des trucs dans un but de réemploi (potentiellement les étagères blanches)
→ Boris est notre contact
Accès à la cave restreint, les badges salto ne fonctionnent plus
Pas de benne cette année, voir les encombrants mais différent entre structure vs particulier
Organisation :

En plus du document proposé, la direction joindra les évolutions possibles dans la grille pour pouvoir se projeter. Les possibilités d'évolution existent aussi au sein du pôle ressources.
Joindre le plus de précisions possibles pour pouvoir se projeter (responsabilités, évolutions, salaires, etc)
Pour les coordinateur.ice.s : animation du réseau, veille de projets, RH, recrutement, etc
Besoin pour la réunion :

- Ce sur quoi l'équipe travaille, où ça se range ?
- Concrètement des rôles / missions par poste ? Des fiches de missions en E, F, et G

- des objectifs sur 3 ans et des ressources financières

Objectif que pour 2029, chaque pôle soit « autonome financièrement », connaisse ses moyens et agisse en responsabilité

Les postes de coordinateur.ice de pôle n'apparaîtront pas avant 2027, on garde nos missions jusqu'à la fin de l'année, pour se préparer, se mettre en mouvement.
But à terme : que ces coordo soient responsables de leur budget et de leur projections, évolution progressive (un accompagnement de la direction fin 2026 & 2027, en répartissant les pôles)

Chargé.e de mission capitalisation est un poste à définir, pas comme chargé.e de communication classique (réseaux sociaux) mais vraiment comme valorisation du réseau

Pour l'animation du réseau, toujours transversale historiquement donc comment on garde ça ?
Responsabilité des coordinateur.ice.s de pôle, d'organiser des temps d'échange, de croisement, etc

La difficulté de réussir à mettre de la transversalité dans l'équipe tout en créant / maintenant de la transversalité entre les assos du réseau
Dans cette nouvelle organisation, le rôle d'animation du réseau reprend une place plus importante, notamment car c'est les attentes du réseau et des partenaires

Pas psq il n'y a personne aujourd'hui sur un sujet ou sur un pôle qu'on ne peut pas s'y projeter, ou faire vivre dans le futur

La maison peut être une entité administrative, pour séparer aussi les entités « MRES » et « maison »

<u>Sur le sociogramme</u>
Comme un annuaire du réseau, avec une entrée par les assos
Mais intérêt du sociogramme est de proposer une entrée par les projets
Valoriser ce qui se fait, montrer ou ça se passe sur le territoire, et ensuite on arrive aux assos

Ce sociogramme et les productions qui vont avec alimenteront le pôle ressource

<u>Échéances :</u>
Pour le CA du 7 mai, avoir des débuts de positionnement, des discussions pour présenter une forme d'organisation
Pour juin, avoir l'organisation finale pour la voter en AG et passer à l'opérationnel de cette transition
En se mettant en action aujourd'hui, avec l'objectif de monter en puissance pour arriver là début 2027, ça permet de retourner voir nos partenaires avant l'été pour aller chercher les financements et construire un budget clair, propre et qui correspond à ce projet, et peut être aussi d'aller voir d'autres acteurs hors du réseau.

<u>Semaine prochaine :</u>
Objet de la réunion du 4 mai de se poser ces questions collectivement :

Entre les partenaires, les objectifs, les sujets, etc
- Compléter
- Questionner (Qu'est ce qu'on continue ? Comment on le continue ? Qu'est ce qu'on arrête ? Quand ? Comment ? etc)
- Proposer des ajustements

Fêtes de Fives – 27 juin
Déambulation puis village associatif et concerts et événements le soir
Parvis de Fives-Cail, pas mal de monde
Réunion d'organisation le 28 avril, Nicolas y sera et fera un CR
Martin-David organise une matinée petit-dej le …, ce serait bien que des assos MRES y soient

Le RC Fives le 27 juin (date normale) donc pour la première fois sera au village associatif de la fête et ouvert aux autres RC

3/ Vie de l'équipe :

Absences
Camille et Loïc en arrêt maladie jusqu'au 28/04 inclus
Loïc en congés jusqu'au 2 juin

Congés
Congés été 2026 à poser

Réunions d'équipe
Prochaine RE (04/05/2026) sur un format atelier participatif pour avancer sur l'organigramme

RE 1er juin sera sur le même format que la réunion QPV
Sarah en contact avec le Café RSE, pour parler robustesse et comptabilité multi-capitaux comme piste pour ce jour

Trombinoscope Maison
Environ 15€ pour l'impression des photos
Une grande maison avec tout le monde dedans
À finir pour le 4 juin, la fin de la mission de Zoé

Focus – vers un nouvel organigramme « Restructurer la MRES pour travailler autrement »

L'organigramme :
Compliqué d'avoir une vue d'ensemble sur le réseau (120 assos), d'où la proposition d'avoir une approche par pôle

Une commission par pôle (par exemple la CAT pour le pôle transition durable) avec son administrateur.ice référent.e

Responsabilité des coordinateur.ice de pôle de voir ce qui se passe dans l'ensemble des assos rattachées à ce pôle : quels projets sont à valoriser, accompagner, amender, etc
Pôle ressource comme base pour tout le reste donc aussi responsabilité des coordinateur.ice.s de pôle d'échanger avec le pôle ressource vis-à-vis des besoins identifiés (outils, besoins de documentation, etc)

Pôle transition juste encore un peu flou quant aux actions réalisées aujourd'hui à la MRES

Pour chaque pôle la proposition contient :
- début avec des assos du réseau concernées, des partenaires existants ou potentiels, et des orientations prévisionnelles, et des sujets sur lesquels se positionner

NOTE

	Domaine	Organisation / RE
	Titre	CR RE
	Pour	Equipe MRES
	Par	Aurèle Albert
	Date	27/04/2026

Réunion d'équipe
Animateurice : Sarah Pischiutta & Nicolas Lescieux
Scribe : Aurèle Albert
pause à 11h

Ordre du jour

1/ Maison :

Sécurité :
L'installation des badgeuses avance
Mais incompatibilité avec nos anciens badges et une badgeuse au niveau des escaliers non pratiques
On attend la suite

Proposition par Sarah d'une fiche volante avec les infos / contacts, et des qrcodes à scanner qui mènent vers des fiches (hygiène, intrusion, internet, fuite, éclairage, etc)
Pour permettre de documenter le suivi des incidents, et donc pouvoir voir quand ça fonctionne ou quand ça fonctionne pas
Ça doit aussi permettre d'appuyer nos demandes auprès de la ville

Sarah fournira le lien direct pour y répondre ainsi que pour avoir les résultats visibles

Il faut également refaire des affichages pour la sécurité, Alice propose une première version
Également voir pour reproposer une formation sécurité

Commission maison
Plaintes vis-à-vis de la connexion internet
Signalétique à refaire, des changements de bureaux des assos depuis la dernière
Découpeuse vinyle au CDD pour faire des stickers si besoin

Fuites
Des travaux ont eu lieu au niveau du toit dans les escaliers pour refaire l'isolation

2/ **Sollicitations** :

HdF Nature par la région – du 8 mai au 14 juin

Fête de la nature par FNE – du 20 au 25 mai

Fête de la nature à la Ville de Beaurains – 14 juin

Annexe 3 — Comptes rendus du Conseil d’administration

Comptes rendus des réunions du Conseil d’administration mobilisés dans le mémoire, notamment concernant le projet 2026, la situation financière et la réorganisation de la structure.

- Le Conseil d'Administration, la Direction et l'équipe salariée étant en phase avec un projet collectif validé par l'Assemblée générale de décembre 2025 et des perspectives permettant d'anticiper un avenir souhaité robuste et plus serein :
-
- **Délibération 1 :**
- Le CA adopte le principe de solliciter un DASES auprès de France Active. Et du Crédit coopératif pour faire face au besoin de trésorerie de la MRES durant la période de transition. Le DLA associé devra répondre à la problématique de l'accompagnement au changement.
- *Adopté par le CA à l'unanimité moins une voix.*
-
- **Délibération 2 :**
- Le CA réaffirme sa confiance à la Direction qui est bien son interlocutrice ; le CA mandate la Direction pour aboutir à un nouvel organigramme cohérent au regard du projet validé en décembre. Cet organigramme doit être présenté à l'occasion du prochain CA du 7 mai.
- *Adopté par le CA à l'unanimité*

L'objectif derrière la première est de sécuriser les choses,
La deuxième est de donner de la légitimité à la direction pour faire avancer rapidement les choses et engager les salariés pour positionner un nouveau rôle dans le projet. Cela permet également de faire une réponse aux demandes de revalorisation salariale en les liant à des changements de posture et de poste.

Bertrand propose d'ajouter en préambule.
Le CA est en phase avec le projet validé à l'AG de décembre, qui dresse les perspectives pour l'avenir de la MRES, c'est pourquoi, tout en ayant une posture l'écoute vis-à-vis à vis du collectif salarié, il adopte les délibérations suivantes :

Mention acceptée à l'unanimité.

4. Le chantier "gouvernance"; je vous ai transmis le 18 mars l'état des travaux du groupe de travail qui a réfléchi en 2022-2023, à l'évolution des statuts, travail qui propose des premières réponses à la question "qui fait quoi".45'

Le point a été reporté. Nicolas transmet les travaux réalisés avec Aurèle sur une proposition de méthodologie pour avancer sur le sujet en vue de l'AG, en lien avec les documents transmis par Bernard.

Relevé de décisions :

- Le CA valide la décision de porter un DASESS
- Le CA demande la direction de réaliser avec l'équipe un nouvel organigramme à proposer pour validation au prochain conseil d'administration le 7 mai ;

Le CA essaie de comprendre où la transition pêche, et comment aider la direction

Thierry : la résistance tient-elle au fait d'être embauchés sur des projets ?
⓾ Commentaire de la direction : Oui, la difficulté est que certains postes ont été recruté en lien direct avec des projets, alors qu'il faut aujourd'hui des fiches de postes plus généralistes, qui donnent un cadre d'action et des feuilles de route annuelles qui fixent les projets aux équipes.

Thierry rappelle qu'il faut avoir une autre posture : embarquer les assos adhérentes dans la construction de projet.

Fallon : comment changer une fiche de poste ?
Nizar rappelle que c'est possible en fonction de l'évolution du projet.

Nicolas : on a décidé de prolonger ma mission en décembre , on a présenté en janvier l'organisation de deux pôles : valorisation et production. Le projet est écrit, la direction met en œuvre.

Thierry demande un organigramme plus précis, car il ne sait pas la fonction de ses interlocuteur.rices quand il échange avec la MRES.

Rôle de la direction et relation à l'équipe.

Le CA affirme le rôle de la direction dans cette transition, et qu'il soutient l'équipe en place pour réussir à proposer une nouvelle organisation.

Nizar confirme . S'il y a des sollicitations , c'est la direction qui répond. Besoin de légitimer la direction. Le bureau ne répondra pas aux sollicitations individuelles de l'équipe.

Camille, représentante des salarié.es, rappelle son attachement au projet, et que l'équipe reste à disposition pour proposer des solutions. Camille pose la question de la relation entre le CA et l'équipe.
Ginette rappelle que l'équipe a statutairement à travers le représentant du personnel une place au CA et que c'est par ce canal que la voix des salarié.es est representée, et que pour la partie opérationnelle, c'est bien la direction qui reste l'interlocuteur.

Julien Lecaille rappelle que dans les statuts de la MRES, les salariés ont leur place pour évoquer des sujets collectifs. S'ils ont besoin d'exprimer une voie collective, ils peuvent faire parvenir des éléments en ce sens au CA, et l'exprimer au besoin dans ce cadre.

Le CA a une posture d'écoute vis-à-vis du collectif salarial. Les revendications individuelles se discutent par contre avec la Direction.

Délibération du CA :

Ginette : les salariés doivent mettre en œuvre les décisions d'AG.

- Bertrand : rappelle que pour exister, le projet a besoin d'une exécution réussie des conventions avec les partenaires. Il est impératif de rappeler cette contrainte à l'équipe, car sans cela, ce sont les finances de la MRES, et donc les postes salariés, qui sont en danger

Emmanuelle : Y a-t-il des demandes de formation ou d'accompagnement spécifique ?

Commentaire de la direction :
Les salariés ont participé à la rédaction du projet et se retrouvent dans le fond. C'est bien la forme qui pose question à date. Il y aura probablement des besoins de formation individuelle ou collective pour avancer dans de nouvelles manières de faire. Le DLA proposé à la délibération peut servir de support.

- **Aspect financement**

Il y a un trou, il y a de nombreuses opérations comptables qui ne reflètent pas fidèlement l'activité.
Le fonds de roulement a baissé.
Sans action, risque de défaut de paiement en novembre.
Le nouveau projet doit nous servir à remonter la pente.

Ginette : les comptes de résultats apparaissent plus positifs que la réalité.
Ginette demande si une comptabilité analytique existe encore aujourd'hui , et rappelle la difficulté de mise en œuvre historique.
Nicolas : Au vu des manières de porter les financements l'an dernier, il m'a été impossible de réussir à avoir une comptabilité analytique claire. Aujourd'hui, l'organisation doit précéder la mise en place de celle ci, même s'il apparaît évident que le nouveau projet de la MRES suppose une comptabilité analytique

Nicolas signale que le fonctionnement de la maison est sous-financé et que ca met également en déséquilibre le projet général. Comment travailler à un équilibre recettes/dépenses ensemble, avec les membres de la maison et le CA ?

Judith estime que sollicitation d'un nouveau prêt c'est s'endetter en plus. En périodes troubles, elle invite à ne pas vivre au dessus de nos moyens.

Que faire si pas de prêt ?
Réduction des dépenses, voire si nécessaire le TGI pour signaler la situation.

Proposition de se rapprocher d'autres associations du réseau qui ont connu des périodes similaires et des processus similaires (Picardie Nature, Lianes..)

Approche vers la nouvelle organisation.

3. **Situation financière de la MRES**

A l'ordre du jour : les premiers éléments du compte de résultats, les éléments d'exécution du budget et les suites à donner . Vous trouverez en pièces jointes un point d'alerte de la direction avec des pistes de réponses, ainsi que le financement du plan d'actions de la MRES. 1H

Explication de la situation en 3 points :

- Nous avons lancé une refonte du projet, de la stratégie qui a été adoptée lors de l'AG de décembre. Un projet de transition vers un nouveau modèle, avec une direction de transition maintenue le temps que ce renouvellement aboutisse : Un objet principal "La citoyenneté dans la transition", 2 angles : Valorisation / Production (de projets, ressources, ...), un budget d'investissement dans l'humain et dans le matériel pour tenir ce projet.

- Aujourd'hui nous sommes confrontés à deux limites qui étaient anticipées mais qui s'avèrent plus contraignante :
- 1/ La capacité de l'équipe à intégrer ce changement : Les dernières réunions d'équipe montrent une difficulté à avancer sur un changement de posture et de fonctionnement (transversalité, verbalisation d'une difficulté à comprendre l'orientation, ...)
- 2/ La capacité de la MRES à financer cette transition. Nous avons identifié des difficultés de trésorerie qui nous apparaissaient ponctuelles mais qui à la clôture de l'exercice 2025 s'avère plus structurelles et amènent assez rapidement à des tensions très importantes.
- Cette situation impose de revoir le rythme de travail, la méthode, les horizons. Nous avons plusieurs leviers à notre disposition pour amortir les choses : DASESS, marge sur les investissements prévus, ...

On se propose que la présentation de la situation puisse être partagée :

- Présentation globale : Bernard
- Présentation opérationnelle : Nico et Sarah

Il est difficile aujourd'hui de réussir opérationnellement cette transformation pour plusieurs raisons :
- des méthodes organisationnelles par projet qui doivent devenir plus transversales, mais pour l'instant encore intangibles et sur lesquels l'équipe n'arrive pas à se projeter.
- des projets et des conventions qui se poursuivent jusque fin d'année avec d'anciens projets à terminer, ce qui juxtapose deux manières de fonctionner et des objectifs différents. Une partie de nos projets actuels sont le résultat d'une démarche révolue. Il faut aller plus vite.
Le temps a filé en début d'année avec différentes approches pour essayer de réfléchir ensemble, pour l'instant peu fructueux.

Pour déposer de nouveaux dossiers, projets ou de nouvelles prestations, il est important de fixer une organisation solide pour ne pas retrouver un décalage entre les projets et l'opérationnel chez nous . Comment refaire le lien entre les fonctions transversales (vie du réseau, tiers lieu, centre de ressources) et nos propres projets.

La question se pose sur la méthode comme sur le fond.
Quelle est la position du CA ? Maintien t on les ambitions 2026 avec une nouvelle organisation avant l'été ou étalons nous la transition sur une période plus longue, pour transformer étape par étape ?

CA du 1er avril 2026

Présents : Bernard de Veylder, Fallon Floro , Thierry Patinet, Ginette Verbrugghe, Judith Louyot, Bertrand Bohain, Nizar Yaiche, Michel Philibert, Emmanuelle Voluter, Julien Lecaille, Thierry Dereux, Camille Gill (pour l'équipe salariée).

Invité.e.s : Nicolas Lescieux, Sarah Pischiutta pour la Direction

Excusée : Mireille Gabrelle, Philippe Rigaud, Béatrice Auxent, Bruno Tirmant

0. **Validation du CR du CA**

Sur le dernier CA, Ginette indique qu'elle était présente et qu'il faut modifier le cr, et ajouter les remarques de Bruno sur la proposition de Vivacités d'ajouter la biennale de cartographie à la campagne d'année.

Un CR du CA modifié est joint à la copie de ce compte rendu.

1. Représentation de la MRES : remplacement de Judith Louyot au CA d'ATMO . Y a-t-il des candidatures? 5'

Bernard est candidat et se rapproche d'ATMO.

Accepté par le CA à l'unanimité

2. le point sur la campagne d'année 10'

Cf calendrier de Sarah

La Campagne d'année « Aidons les habitants à comprendre et s'emparer pleinement de leur pouvoir citoyen » a été officiellement lancée le jeudi 26 février par la conférence de Tristan RECHID intitulée « Réanimer la démocratie ».

=> Un manifeste explicatif, une programmation MRES et un open agenda ont été créés. Ils sont annexés au présent CR

Le compte de résultat est excédentaire de 10 K€ environ eu égard à la reprise d'anciennes provisions pour risques comptabilisés.
Cependant, le résultat d'exploitation présente un solde négatif de près de 33000 € et les fonds propres (85 K€), correspondant environ à deux mois d'activités, risquent d'être fort sollicités dans les mois qui viennent.
A l'avenir, il sera nécessaire de réduire les charges et requalifier certaines actions.
Le budget 2026 de 500 K€ est objectif mais en très nette diminution par rapport à 2020 (1.000 K€)
Si des subventions exceptionnelles sont attendues, il sera nécessaire d'être vigilants et prêts à prendre collectivement les décisions qui s'imposent. Un prêt bancaire de 55 K€ est en cours de discussion. Le remboursement du prêt bancaire suppose une gestion rigoureuse.
Dans le débat, un échange a lieu sur les attentes liées au tiers-lieu, déficitaire de 35K€ environ. En augmentant les recettes par des cotisations auprès des associations, le site sera toujours déficitaire par la nature des charges constatées. Une étude doit être mise à l'ordre du jour de la rentrée 2026 sur les conditions d'équilibre du Tiers-Lieu.
La décision est prise de présenter les comptes dans cet esprit lors de l'AG.

• Assemblée Générale, suivie de la Journée Réseau

Elle aura lieu le 18 juin 2026 de 9H30 à 16H au siège de la MRES. Pour l'heure, 50 personnes dont 35 associations sont présentes.
La première partie de la matinée sera réservée à l'AG ordinaire (Rapports, votes). L'après-midi sera un support de communication avec des ateliers de mise en réseau, de valorisation de projets, de mutualisation de moyens.
Une pause l'après-midi permettra un temps consacré au départ en retraite de Laurence.
La conclusion de la journée sera marquée par l'intervention de Thierry PATINET du Carnaval des Possibles et de Thierry COULOMB, du Mouvement Associatif, peut-être avec un-e- élu-e-.

• Remerciements

Bernard tient, au nom du CA ,à remercier Nicolas LESCIEUX de son travail au sein de la MRES. En effet, il a été décidé avec l'intéressé que sa mission s'achèverait le 30 juin 2026. Le CA le remercie chaleureusement.

Fin de séance à 20H

Prochaines dates ou événements

Dates et heure	Thèmes	Lieu
18 juin 2026 9H 16H	Assemblée Générale	MRES
7 juillet 2026 à 18H30	CA	MRES

Compte-rendu de séance

• Approbation du compte-rendu du CA du 7 mai 2026.

Une omission est observée : Philippe VERVARQUE était présent au CA

Un débat est ouvert sur la forme du compte-rendu. Le fonds des échanges repose sur la prise de parole. Doit-elle être nominative ou générale ? Si les uns (es), pensent que le compte-rendu doit refléter une opinion générale, d'autres assument leurs propos, tous étant d'accord qu'il ne faut pas suggérer une divergence des avis au risque de prendre parti.

La décision est prise de ne pas modifier la forme actuelle.

Le CR est approuvé à l'unanimité

• Congés Menstruel

Le Président expose la demande de délibération favorable à la requête de la Direction sensible à la mise en place d'un congé menstruel pour les collaboratrices de la MRES. Il s'agirait d'accorder une journée de repos par mois au besoin - pouvant prendre la forme d'un télétravail - et de faciliter les conditions de travail de manière temporaire en cas de besoin des salariées concernées sans certificat médical.

La délibération sera adressée aux membres du CA pour information.

La décision est prise d'accorder ce « droit interne ». Une abstention est constatée.

• Cotisation FONJEP

Le Président expose l'idée d'adhérer au FONJEP qui tiendra son Assemblée Générale le 15 et 16 juin prochain.

Les débats s'accordent à dire que la cotisation est élevée (400€ par an), que la MRES ne trouve pas forcément un intérêt majeur à y adhérer, conforté par la manque de temps des salariés (es) à participer aux actions du FONJEP et que cela supposerait aussi une mobilisation des administrateurs (trices).

Il est décidé, à l'unanimité, que la MRES adressera un courrier de motivation à adhérer au FONJEP en demandant une entrevue préalable. Notre Trésorier, par ailleurs au Conseil d'Administration du FONJEP au titre de Lianes Coopération, sera présent à l'Assemblée Générale du FONJEP et pourra favoriser cette prise de contact.

• Présence de la MRES au Conseil d'ATMO Nord Pas de Calais

Le Président est le représentant désigné à l'association ATMO pour la MRES.

Depuis la démission de Jean-Louis PIVAN, de Générations Futures, qui est remercié pour sa participation aux travaux d'ATMO, il est décidé que Judith Louyot serait la suppléante désignée.

Acceptant cette responsabilité, le Conseil l'accepte à l'unanimité.

• Demande candidature au CRSA Hauts-de France

Le président expose la demande de la DREAL, qui, au nom de l'État, souhaite la candidature de la MRES à la CRSA pour un mandat d'une durée de 5 ans.

La Conférence Régionale de la Santé et de l'Autonomie est une instance consultative placée aux côtés des Agences Régionales de Santé. Cette assemblée contribue à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques de santé et d'autonomie dans la Région. La présence de la MRES pourrait avoir du sens dans une logique de prévention s'inscrivant dans l'optique « Une seule santé ». Mais comme c'est une engagement de 5 ans, il conviendrait de vérifier les possibilités réelles d'action

Il est proposé de solliciter des informations complémentaires.

Aucune décision n'est prise, les délais de candidature permettant la réflexion. Les documents seront adressés aux administrateurs (trices) pour une décision future.

• Présentation du Compte de Résultat avant l' Assemblée Générale

Notre Trésorier expose les chiffres et comptes adressés au CA en amont de la séance.

MRES- Maison Régionale de l'environnement et de la Solidarité

Conseil d'Administration du 3 Juin 2026 à 18H30 à Lille-Fives

Visio-conférence en support

Nom	Prénom	Présent	Absent	Excusé
LESCIEUX direction	Nicolas	X		
BERTEAUX	Christian	X		
BOHAIN	Bertrand	X		
CORDIER	Etienne			X
DE VEYLDER	Bernard	X		
DEREUX	Thierry	X		
GABRELLE	Mireille		X	
GRUNBERG	Charlotte		X	
LOUYOT	Judith	X		
PATINET	Thierry		X	
PERRY	Béatrice			X
RIGAUD	¨hilippe		X	
TIRMANT suppl Auxent Béatrice	Bruno	X		
VERFAILLIE suppl Verbrugghe Ginette	Bertrand	X		
VERVAECKE	Philippe	X		
VOLUTER	Emmanuelle	X		
YAICHE	Nizar	X		

Invité.e.s : Nicolas LESCIEUX, codirecteur (présent) et Sarah PISCHIUTTA, codirectrice (excusée).
Rédacteur de séance : Bruno TIRMANT
Relecture et approbation : Nicolas LESCIEUX et Présidence
Lexique de lecture :
CA : Conseil d'Administration
FONJEP : Fonds de coopération jeunesse et éducation populaire
DREAL : Direction Régionale de l'Environnement de l'Aménagement et du Logement
ATMO : dénomination des Associations agréées de surveillance de la qualité de l'air (AASQA)
CRSA : Conférence Régionale de Santé et de l'Autonomie

Ordre du jour :

Loïc Lebez demande une précision : les dépenses liées aux activités correspondent aux recettes de ces activités mais les dépenses liées à un ou plusieurs des 4 axes pourraient engendrer 15 000 € de perte.

Bertrand précise qu'il souhaite amender le texte pour y introduire des engagements financiers et fiscaux, notamment pour la caisse de retraite de Laurence. Et **Loïc Lebez** signifie qu'il préfère le terme « dépenses d'investissement » à « investissement ». Quelques amendements supplémentaires : modifier « le CA autorise la direction sur ces actions ... » par « la direction sollicitera le CA pour décider de ... ».

Sont ensuite soumis aux votes :

- **la proposition de note de cadrage 2026 :** vote à l'unanimité moins une abstention (sous réserve de modifier « investissement » par « dépenses d'investissement » + « le CA autorise la direction sur ces actions... » par « la direction sollicitera le CA pour décider de... »).
- **la proposition de ce budget prévisionnel 2026 à l'AG du 13 décembre :** vote à l'unanimité moins une abstention (les lignes qui ont bougé par rapport à 2025 et celles qui sont amenées à bouger sont surlignées en jaune pour une meilleure compréhension).

Emmanuelle demande comment se porte la mission Amelio. **Nicolas** répond qu'on a réussi à limiter la casse. On est sur une tendance similaire à celle de 2024. Une deuxième personne était prévue sur cette mission à un moment, mais on est aujourd'hui bien loin des attentes de ce marché.

Pour terminer, **Bernard** et **Nizar** évoquent les prêts de trésorerie inter-structure, en se disant qu'une association « riche » en trésorerie lorsque la MRES en aurait besoin pourrait exister au sein du réseau, auquel cas il n'y aurait pas de recours a faire à un établissement bancaire et donc pas de frais bancaires associés.

À retenir :

-► Tension de trésorerie inévitable pour la fin du printemps. Possibilité d'aller chercher un DASESS (relais de trésorerie pour un prêt de 50 000€) auprès de France Actif ; et vraisemblable nécessité d'actionner un Dailly.
-► Il y aura nécessité absolue à éditer un plan de trésorerie et mettre en œuvre une méthodologie de suivi des financements qui permettent d'éviter les écueils.
NB : ces 72 000€ de trésorerie à sortir se retrouvent dans le compte de réserve de la MRES (ça n'était pas prévu pour ça, mais dans les faits ce sera ça).

Ginette et **Bertrand** signalent qu'il ne faut pas toucher à nos fonds propres car 100 000 € c'est un mois et demi de fonctionnement en cas de besoin, et que pour investir il vaut mieux aller chercher ailleurs en fin d'année, en s'endettant par exemple. **Ginette** rappelle le fonctionnement de la MRES et sa façon d'aller chercher des appels à projets pour maintenir des postes.

Nizar apporte une autre vision, selon laquelle la MRES ne saurait justement pas si bien que ça répondre aux AAP ou AMI, et il serait judicieux de réaliser un « investissement humain » pour avoir ces compétences, au service du réseau, et non pour l'équipe salariée de la MRES. Par ailleurs ce serait une mauvaise idée que d'aller chercher les fonds propres sur du fonctionnement car cela ne permettrait aucun « retour sur investissement », contrairement au fait de les investir sur des problématiques identifiées actuelles. Enfin l'avantage de choisir en début d'année permet de connaître le périmètre budgétaire, et de ne pas utiliser ces fonds propres si besoin il y a, et le principe d'avoir 4 pistes est de les discuter et de s'orienter en fonction.

Sarah précise que ce mode de fonctionnement d'aller chercher des AAP selon des besoins financiers ne convient plus à l'équipe. Il y aura forcément des tensions de trésorerie pendant le T1 2026 si on prend cette direction donc il sera nécessaire de faire des points de trésorerie trimestriels avec le bureau pour témoigner des écarts de budget. Enfin le Dailly est une option possible, même si moins souhaitable : c'est un emprunt (donc avec des frais bancaires) pour une recette future garantie.
Nizar ajoute que si on peut se passer des relais de trésorerie c'est mieux. France active demandera toujours pourquoi ce besoin et pourquoi maintenant. La raison est importante et la garantie de remboursement nécessaire. Les 4 pistes de dépenses sont donc des leviers pour expliquer comment l'argent emprunté permettra un « retour sur investissement ».

Nicolas intervient pour expliquer que la MRES a toujours 45 000 € de provisions pour charge à passer en produit en 2026, et que cela pourrait combler comptablement un potentiel résultat négatif à venir. Par ailleurs le départ en retraite de Laurence « coûtera » ~ 32 000 € au 1er juillet et la MRES collecte depuis 1 an et demi de la TVA à INHARI qu'elle ne reverse pas au fisc. Cela représente environ 20 000 plus 15 000 €. Il y aura donc 67 000 € de trésorerie à sortir cette année.

Christian demande si on devra rendre cette TVA collecté à toutes les structures si on ne la rend pas au fisc et Nicolas répond que dans ce cas de figure peut probable, il n'y a qu'un seul interlocuteur, le GAREL.

Ginette se demande comment cette TVA dont on sait qu'on doit la rendre n'a pas été provisionnée alors que le sujet est passé en CA et en AG. Nicolas précise que cette TVA, comme la caisse de retraite de Laurence, a été provisionnée comptablement mais pas dans la trésorerie. Le compte de réserve va donc être fléché la dessus.

Loïc Lebez intervient pour questionner les outils de pilotage du budget et de la trésorerie à la MRES. **Sarah** répond que Gaëlle a commencé à travailler sur un plan de trésorerie, et que par ailleurs, par habitude et confort on a tendance à attendre le terme d'un projet pour le versement mais que les conventions laissent la possibilité de demander des acomptes. **Nicolas** ajoute qu'un outil pour piloter la trésorerie a été créé, qu'il se suffit à lui même lorsque tout va bien mais qu'il nécessitera plus de pilotage aujourd'hui, plus de temps. **Nizar** termine en expliquant que l'excel est l'outil dominant à la MRES et que cela fonctionne, mais précise qu'il y a un sujet « méthode ». La MRES, qui a aujourd'hui une trésorerie normale pour une association de cette taille, aura sûrement besoin d'accompagnement pour le pilotage de celle ci, et devra voir pour étaler ses flux : c'est-à-dire faire rentrer plus tôt et sortir plus tard si possible.

Loïc Lebez ajoute que les 4 pistes sont pertinentes et à discuter plus en profondeur, et se pose la question de la manière de présenter les comptes aux partenaires financeurs. **Nizar** répond qu'il y aura deux documents : ce budget prévisionnel, accompagné de la note de cadrage budgétaire pour le CA, et un autre document à destination des financeurs. Il sera utile d'avoir un pilotage plus fin que par le passé mais aujourd'hui, c'est surtout l'orientation des dépenses d'investissement qui est mise au débat.

Ginette demande quelle est la décision qui doit être prise ce soir concernant le budget. **Bernard** répond que le budget sera amené à évoluer mais que ce soir c'est le prévisionnel qui est soumis au vote, accompagné de la note de Nizar.

- Agence de l'eau, Ville de Noyelles Région GearUp, Fonds européen Tiers lieu : 55 000€
- Un travail en cours avec la Croix Rouge belge sur un micro projet Interreg : 20 à 25 000€

Des actions à financer avec la banque et Nord Actif
Des "sponsors" pour l'événement réseau?

COMMENT Y ARRIVER ?
Une meilleure maîtrise budgétaire des dépenses
Nouveaux outils pour mieux gérer les plans de charge des équipes
Un budget clair pour fonctionner par action
Un investissement humain
Un nouveau catalogue de prestation réseau et
Accompagnement / formation avant les élections
Du temps dédié à la rencontre de partenaires, prospects et réseau
Un soutien à la communication beaucoup plus marqué
Une dynamique de réseau forte

Actuellement, il y a 236 000€ sur les comptes de la MRES (155 000€ sur le compte courant + 76 000€ sur un compte épargne). Il y a 76 000€ de fonds propres à date.
Comptablement il reste 45 000€ de provisions pour charges → par jeu comptable, il y a possibilité de donner à voir un équilibre (mais est-ce ce qu'on cherche ?).
D'un point de vue Trésorerie, il faut envisager deux « charges exceptionnelles » pour 2026 :

- le départ en retraite de Laurence (environ 32 000€) à l'été prochain ;
- les 20 000 et 15 000 € de TVA que la MRES a récolté en 2025 et récoltera en 2026 sans les reverser encore au fisc (rescrit fiscal en cours).

TEMPS D'ÉCHANGE

Ginette questionne le résultat positif à venir alors que l'on a pas effectué toutes les actions sur lesquelles on s'est engagé.
Nizar explique qu'effectivement nous avons dépensé moins que prévu sur certaines actions, et que des financeurs n'ont pas exigé de récupérer l'entièreté du montant sur d'autres actions lorsqu'on a expliqué ce qu'on a fait. Nous récupérons donc de l'argent encore cette année mais vigilance car ce n'est pas quelque chose qu'on peut répéter.
Judith souligne que l'on peut se réjouir de cette situation après la longue période sans direction, et **Bernard** rappelle que le bureau passé était allé chercher tous les financements « traditionnels » l'an passé avec l'équipe, et même s'ils n'ont pas tout eu, ils peuvent s'en féliciter.

Nizar explique sa note de cadrage du budget 2026 : l'intention de ce budget est la relance de la MRES, avec plusieurs pistes d'investissement. La co-direction pour poursuivre les actions déterminés par les chantiers, le développement de méthode et compétences pour mieux répondre aux appels à projet et autres, le renforcement de la communication (en soutien au réseau) et de l'image publique auprès des partenaires, et enfin l'amélioration des conditions d'accueil dans les locaux et de l'aspect « tiers-lieu ».
Cela nécessite un fond de réserve or les budgets techniques passés les années précédentes ne l'ont pas anticipé donc il faut aller chercher ailleurs. Il y a plusieurs options : avoir beaucoup de fonds propres, aller chercher beaucoup de prestations, ou aller chercher du crédit. Il y a aujourd'hui 76 000 € de fonds propres et 25 000 € de résultat positif pour 2025 donc environ 100 000 € disponibles.
Ces fonds anticipent une potentielle crise, or on essaye de se sortir d'une situation de crise, ne serait-il pas le moment d'en utiliser une partie ? Mais comment ne pas vider les caisses ? Il est possible d'en utiliser jusqu'à 25 % pour garder des réserves. C'est pourquoi il y a 4 axes de dépenses d'investissement : ces axes sont mis à la discussion pour prioriser les dépenses. Il y aura un pilotage budgétaire beaucoup plus fin que les autres années à assurer tout du long.

Bernard précise que le premier trimestre 2026 sera difficile, notamment à cause du contexte d'élections municipales or l'association aura besoin de liquidités.

Cette note a valeur de déclaration claire faite par le CA à destination des associations membres. Il s'agit de proposer un cadre dans une période d'incertitude, de valider l'idée d'aller chercher de nouvelles ressources, d'orienter les travaux de la direction en lui indiquant un périmètre de travail.
L'équilibre (ou l'excédent) ne sont pas des objectifs en soi pour 2026. Les fonds propres doivent dans ce cas servir à financer de l'investissement (pas à générer/combler de la dette).

La direction a rencontré le cabinet comptable Mazars dans l'après-midi de ce 24 novembre 2025.

A retenir :
→ stabilisation du bilan comptable 2025 autour d'un solde positif qui pourrait se stabiliser autour de 30 000€

BUDGET - Bilan

COMPTE DE RESULTAT 2024 (rappel)
Achat Prestation : 160 000€
Masse Salariale : 535 000€
Autres charges: 30 000€
TOTAL : 760 000€
Prestations : 210 000€
Sub et Partenariat : 458 000€
Autres produits : 92 000€
TOTAL :850 000€

ATTERRISSAGE 2025 (projection)
Orientation résultat autour de **+30 000€**
Achat : 70 000(58 000€) = -12000€
Prestations et sous traitance : 146000€ (90 000€) : - 56 000€
Masse Salariale : 575 000€ (520 000€) : - 55 000€
Autres charges: 42 000€ (2300 €) : -40000€
TOTAL : 670 000€
Prestations : 230 000€ (180 000€) : - 50000€
Sub et Partenariat : 565 000€ (465000 €) : - 100 000€
Autres produits : 52 000€ (73000€) :+ 20 000€
TOTAL 700 000€

LES CHARGES
Un Budget prévisionnel semblable à 2025 à 850 000€
Un fonctionnement maîtrisé
Une hausse sensible des prestations réseau
Une hausse de la masse salariale avec une double direction sur 6 mois
Deux nouvelles lignes :
- Un budget tiers lieu & informatique pour accompagner Christophe/Loic dans l'amélioration des services pour les assos - 20000€
- Un budget identifié de 10 000€ pour un temps réseau au printemps

LES RECETTES
Un Budget ambitieux de relance
Une hausse des prestations recherchée (à hauteur) de +60 000€ en 2026
Une prestation accompagnement autour des MSE
Le développement de formation
Une stabilité des subventions "usuelles"
Une demande à la ville et à la MEL de financer la fin de la restructuration en complément
Des dépôts de dossiers déjà en cours :

CA MRES du 24 novembre 2025.

Présent.e.s : Bernard D., Nizar, Emmanuelle, Thierry, Beatrice, Ginette, Mireille, Loïc L., Bertrand, Julien, Judith, Loïc D.
Invité.e.s : Aurèle, Nicolas L., Sarah.

CA spécifiquement dédié à la proposition de budget MRES 2026

Festival des bonnes nouvelles :
Le projet Interreg Assoreduce a été lancé mardi 18 novembre avec une journée organisée par Virage Energie entre la LOCO, la MRES, et le Bazaar St So sur le thème d'urbanisme et mobilités. Ce micro projet européen est un partenariat entre Virage Energie et l'association belge wallonne Canopea. La prochaine journée se tiendra à Namur le 13 mars.

Nizar présente la note de cadrage budgétaire pour 2026 suivante :

MAISON REGIONALE DE L'ENVIRONNEMENT ET DES SOLIDARITES (MRES)

Dans un contexte marqué par la sortie progressive d'une période de crise, la Maison Régionale de l'Environnement et des Solidarités (MRES) engage une nouvelle étape de structuration et de développement. Le budget soumis au vote du Conseil d'Administration (CA) pour l'exercice 2026 s'inscrit dans une démarche technique, fidèle aux usages et projections habituelles, tout en posant les bases d'une réflexion approfondie à conduire au cours des prochains mois.
Le budget présenté et voté lors de ce conseil d'administration revêt un caractère technique. Il s'appuie sur les dépenses récurrentes et les recettes projetées à partir des exercices antérieurs. Ce cadrage permet d'assurer la continuité de l'activité, le dépôt de demandes de subvention et la conformité aux exigences réglementaires, tout en laissant la place à des ajustements futurs en fonction de l'évolution des besoins et des orientations stratégiques.
Le CA mandate la direction pour engager un travail d'approfondissement budgétaire, en lien avec la prise de poste de la nouvelle équipe de direction. Ce travail devra permettre d'affiner les priorités et les hypothèses financières, avec un retour détaillé au CA au cours du premier trimestre 2026.
Après plusieurs années de gestion sous contrainte, il apparaît indispensable d'engager une phase d'investissement pour soutenir le renouvellement, la structuration et la montée en puissance de la MRES. Ces investissements visent à consolider les acquis, renforcer l'attractivité de l'association et développer de nouvelles marges de manœuvre.
Le CA identifie 4 priorités d'investissements :

1. ***Direction et transition** : accompagnement du changement, adaptation de l'organisation et montée en compétences de l'équipe dirigeante.*
2. ***Communication et image publique** : modernisation des outils, valorisation des actions et renforcement de la notoriété auprès des partenaires et du grand public.*
3. ***Capacité à répondre aux marchés et appels d'offres** : développement de compétences (Internes et externes), de procédures et d'outils pour accéder à de nouveaux financements et partenariats.*
4. ***Amélioration des locaux et de la fonction « Tiers-Lieu »** : Amélioration des conditions d'accueil dans les espaces partagés de la MRES grâce à des équipements plus fonctionnels, agréables et moderne*

L'ensemble de ces investissements s'inscrit dans une logique de développement de l'activité et de diversification des ressources. L'objectif est de renforcer la capacité d'action de la MRES, d'accroître son impact territorial et de garantir la pérennité de son modèle économique, en lien avec le travail engagé avec le Mouvement Associatif.
Les investissements identifiés seront inscrits dans le budget prévisionnel d'exploitation 2026 d'une part. D'autre part, en cas de besoin ou de capacités budgétaires insuffisantes le CA autorise la direction à mobiliser sur ces actions jusqu'à 25 % des fonds associatifs, soit environ 15 000 €, pour l'exercice 2026. Cette enveloppe doit permettre de soutenir les priorités identifiées, dans le respect des équilibres financiers de l'association et sous réserve d'un suivi régulier auprès du CA.
Ce cadre budgétaire constitue un socle pour engager la nouvelle dynamique de la MRES, dans un esprit de responsabilité partagée et de dialogue constructif entre la direction et les instances associatives.

Bernard : idée de ramener une ou deux assos
Questionnement sur la continuité des admins l'année 2026
Mireille : oui pour le S de MRES pour la FPS
Charlotte : Oui mais à confirmer
Bernard : oui
Thierry : oui
Loic : non l'asso quitte le réseau
Philippe :
Sarah : pas sur que le GON

Bernard : CA motivé pour continuer
Nicolas : quelles possibilités pour motiver les bénévoles et faciliter les interactions avec l'équipe ?
Des sujets de référence aux administrateur.ice.s
soit aller vers des nouveaux sujets soit retourner vers des sujets qui ont étés ceux de la MRES
Bernard : prochaine présidence n'aura pas forcément les mêmes disponibilités
Nicolas : les partenaires financiers sont contents d'avoir un.e interlocuteur.ice de direction MAIS aussi besoin d'avoir un CA fort
Bernard : le proposition est adopté

Thierry : quand et comment la MRES ?
Bernard : le 13 décembre à la MRES
Sarah : visio compliqué car en salle reuze papa pas le matériel mais à confirmer

Prochaine réunion de CA le 24 novembre pour le point budget

Sarah : que la MRES ait toujours du fonctionnement est « un miracle » et plutôt aller avec une logique de réponse aux attentes de ces collectivités, car elles en ont vis-à-vis de la MRES – croit en les moyens de créer un beau projet et d'embarquer du monde
Nicolas : remettre l'aspect participation citoyenne permet de se situer selon les attentes des collectivités ET d'être en conformité avec les travaux de l'été – MRES déjà très impliqué dans beaucoup d'instances, de commissions et donc la place est là avec la MEL et la ville
la vraie question c'est : qu'est ce qu'on veut pour la MRES, si on veut changer des choses dans le projet il faut changer des choses structurellement pour accompagner tout ça
Codir dans la durée, de manière pérenne ou seulement sur un temps défini type temps long ?
Nicolas : pas choisir une manière de faire maintenant

Pas le même engagement de la MRES entre un co direction de 6 mois et un engagement à long terme donc besoin de précision maitenant quand même
Loic : prudent pas prudent élections 2026 : du travail et de la place pour 2 profils comme ceux ci maintenant et prendre le petit risque que cela représente et accepter les enjeux (ce ne sera pas forcément le poste de sarah qui sera menacé si mauvais résultats) – avoir en tête les personnes plutôt que les postes – ça devrait fonctionner avec les deux profils actuels
Grosse asso avec un budget conséquent donc la terminologie aura son importance par la suite

Bernard : globalement consentement du CA avec cette proposition

Budget / tréso

Nicolas : Le budget sera renvoyé plus tard car pas encore finalisé, réunion avec Nizar semaine prochaine pour proposer budget
Bernard : il y aura sûrement besoin de valider des propositions de budget lors d'un CA fin novembre car pas prêt aujourd'hui

Charte :
Travail lors de l'AG 2024 : présentation du premier projet du GT CHAT
Les trois questions posées en AG aux assos
- « Est ce que votre asso s'y retrouve globalement et consent à accepter cette charte et sinon pourquoi ?
-
-
Judith Bernard et …
Travail en petits groupes pour présenter les résultats
Nouvelle version proposée et s'il y a encore des retours
plus au point de réécrire la charte

Bernard : la charte est moins bavarde , peut être moins agressive que certaines précédentes sur les aspects d'environnement et des débuts de solidarités qui sont des sujets arrivés plus tard
Ginette : le CA doit valider ce document pour le proposer à l'AG de décembre, il a été suffisamment retouché et corrigé avec retours
Charlotte : rejoint Ginette, juste corriger quelques erreurs d'écriture inclusive, il faut accepter car c'est dans tous les cas un document amené à évoluer avec un futur PPA
Bernard : Le document est adopté
Charlotte, Loic remercient le groupe de travail Charte

Appel à candidatures du CA

Thierry : bouquin « et si les habitants participaient », gachis au niveau de la collaboration collectivités / citoyens argumentés – livre d'une recherche menée dans les hauts-de-france
Remarque : pas être dans une logique d'appel d'offre
Sarah : être dans une position de visibilité pour pouvoir accompagner, répondre, avoir des clés financières, être aussi dans une position d'étude de notre future – meilleur répondant
Nicolas : les collectivités viennent déjà nous chercher donc autant consolider la position MRES et connaître le réseau pour pouvoir adresser rapidement et de la bonne manière chaque sollicitation – carnet de contact MARSOIN
Comment on fait travailler les citoyens ensemble – être dans cette position permet de ramener d'autres associations dans les projets
Bernard : donc deux perspectives à proposer à l'AG de décembre

Préparer 2026

Réflexion se termine → aller vers l'opérationnel
2 points : interne – étude réseau MSE ; externe – renouer avec les partenaires et développer (ce qui a été un peu perdu)
2026 année prudente ou année charnière ?
Analyse des budgets, résultats depuis 2022 : tendance à la baisse
moment charnière mais équipe déjà très occupé donc question de la co-direction
deux options :
- mres prudente, accompagnement de Nicolas jusqu'à Juin et MRES ne change pas trop
- accompagnement d'une co-direction avec Sarah pour porter un projet ambitieux directement
justification de cette proposition : sur sollicitation de la direction à l'extérieure
Bernard : réflexion porté au sein du bureau – surcharge de travail pour la direction et quelqu'un de supplémentaire uniquement pour la partie finance ne fonctionne pas
Sarah : trouve la proposition très expliquée car au service du projet et peut être financé, les moyens sont là
intégration slide
travailler ensemble et mieux répartir les emplois du temps de chacun
question est : est-ce qu'on part la dessus en 2026 ou pas ?
Les perspectives sont bonnes, 80000 à trouver mais faisable avec fi en cours d'année, et bilan négatif 2026 pas grave

Ginette : je suis sceptique sur la co-direction, une personne car la question de responsabilité, pas contre l'accompagnement mais pas en direction
ET garder en tête les échéances des éléctions municipales de 2026
Sarah : terme de direction pas important – expérience GON a fonctionné avec un directeur adjoint – modalités de fonctionnement en interne qui fonctionne pareil
Sur les risques des élections on verra si finalement ça tient ou pas et prêt à « renoncer » si ça ne fonctionne pas
Nicolas : le redéploiement de la MRES ne peut pas se faire avec une seule personne, maintenant le question du comment reste à voir – question de la prudence de la MRES – rejoint les conclusions des chantiers → besoin de moyens pour porter les ambitions – un bon fonctionnement est à trouver

Christian : Contribution de financeurs pour la ré orientation de la MRES est possible ? Comment financer cette réflexion ?
Sarah : la ville finance beaucoup de fonctionnement, possible de rajouter ? Pas la réponse mais très bonne relation avec la ville
Le redéploiement permettra d'absorber aussi une partie de ça – jeu d'écriture
Bernard : cette co-direction serait chargé d'aller chercher ces nouveaux financements

- l'étincelle : artisanes – coopérative d'accompagnement – assos pour réseau des anciens de la coop – avis mitigé car complexe entre activité coop et … - entretien Nicolas Sarah Lucile et Ginette : entre le potentiel et les difficultés à rester équilibre & la personne et les relations avec l'équipe de William→ avis défavorable et invitation à représenter la candidature d'ici quelques mois – avis défav pour l'AG mais avis reconduit
- réseau compost citoyen : déjà présent avec des assos du réseau – avis favorable
- MONG : jeunesse - avis favorable
- Nature humanité : upcycling déchets - avis favorable

CR de la CAR à dispo – résumé
Camille : Question du militantisme de la MRES
Nicolas : sujet plutôt différé car MRES en reconstruction, interrogations sur la structure donc sujet à approfondir
Charlotte : besoins et motivations ?
Ginette : gros besoin de salle – le bol d'air a fermé – ils peuvent être marrainés – ils peuvent se rapprocher des assos du réseau
Sarah : les anciens et anciennes du 23 peuvent être bruyantes sur le plateau ou en reuze papa

Questions sur les sorties du réseau : 11 assos qui ne répondent pas aux sollicitations de la MRES
→ pour l'AG de déc 2025 un premier courrier et contacts individuels
Avenir de la CAR : sortir de cette chambre d'étude de candidatures et sorties – lien avec le chantier de carto possible ? - à voir avec les entretiens individuels de fin d'année – aller sur l'animation réseau – refaire vivre la CAT en 2026
Bernard : Philippe se propose faire un questionnaire asso pour relancer la CAT et ouvrir
Philippe : discussion avec bernard de relancer CAT, premier message aux quelques membres, questionnaire pour assos réseau sur priorités prochains mois – note sur monde asso dans domaine environnement et social pour les éléctions 2026 comme première action ?
Thierry : enverra en lien avec CAT – assises départementales Oise, réussite et continue avec 2ème édition avec élu.e.s, dossiers de groupes qui s'organisent sur le sujet – documentation à venir sur le sujet dans l'oise

DLA et perspectives

Engagé en … - MRES, CRESS et URACEM -
2 ateliers : projet asso /
2 autres en déc et janv : anticipation des besoins / plan d'action sur mécénat
Premiers résultats : réflexion sur le MSE (what ? How ? What?) ensemble des ressources de l'asso, outre équipe – bénévolat et partenaires
Bonne nouvelle : les résultats rejoignent les chantiers menés par l'équipe jusque là
Nicolas : Consultants plutôt entreprise à la base – un peu confus la termino en anglais
Sarah reprend : révélateur lors des travaux que pas si simple de remettre un pourquoi – donc repartir de ce qu'on fait et pourquoi on le fait – on avait perdu un peu la raison du projet, l'objet de l'asso et ses objectifs – permet de re-prioriser – pourquoi on œuvre et de quelle manière « on fait péter la transition éco ... »
Situation particulière de la MRES mais situation subi par l'ensemble du mvmt asso donc la mres peut jouer le rôle d'accompagnateur des assos sur ce sujet
Aussi des moyens qu'on a pas utiliser pour cela – MARSOIN a existé, bon projet mais pas abouti – aller chercher les membres du réseau et aller chercher des moyens pour les autres → inginiérie financière
Catalogue s'adresse
Les collectivités veulent mettre quelque chose en place mais ne savent pas quoi – du temps avec les partenaires pour proposer quelque chose à la marge

CR réunion de CA – 13/11/2025

Présents :

Bernard de Veylder
Nicolas Lescieux
Judith
Ginette Verbrugghe
Charlotte Grunberg
Philippe Rigaud
Thierry Deloise
Mireille
Camille
Christian

Ordre du jour :

- Demandes d'adhésions
- Réflexion sur le rôle futur de la Commission Animation Réseau
- Budget prévisionnel 2026
- Charte révisée (20') ; les observations faites à l'AG de décembre 2024 ont été intégrées.
- Plan d'actions 2026
- Événement réseau en mai?
- Renouvellement du CA.

AG nationale … carnaval des possibles ?

Bonnes nouvelles :

Arrivée de Sarah à la direction

Coloque du CESER sur les priorités pour le climat dans la semaine – des docs à disposition

Sarah et Nicolas animent la réunion ensemble

Nouvelles de la MRES

Bascule de missions de Nicolas et accompagnement jusqu'au 20 déc – phase de codirc jusque la
Retour de JF depuis
Agenda très chargé et réunions extérieures – démarrage compliqué
Budget à finaliser et AG à préparer

Point CAR :
Entretiens depuis cet été pour 4 assos

Nicolas présente un document sur le rétroplanning de travail , jusque l'été 2026 et la validation d'une mise à jour d'un projet associatif à l'AG de juin , avec une mise à jour de la charte et des statuts, en vue d'un projet pluriannuel à écrire à la rentrée d'automne 2026
Nizar met en garde sur la difficulté d'ouvrir tous ces chantiers en même temps, avec un risque de dispersion et de non aboutissement.
Nicolas indique que ces chantiers sont à ses yeux tous utiles, et certains incontournables pour se donner les moyens d'orienter les actions de la MRES dans les prochaines années si un pivot sensible est envisagé.
(voir pièce jointe)
5. Préparation du 4 octobre :
Point avec l'équipe le 29 septembre.
Organisation :
- 9h30 café d'accueil
Format imaginé en 2 temps
10h-11H
- 1er temps où les salariés partagent leur réflexion du lundi en petit groupe pour favoriser les échanges
11h - 12h
- Temps plus collectif de retour et perspectives pour écrire un projet commun.
12-14h déjeuner collectif

Il est nécessaire de recenser les présents avant le 29 pour bien organiser le moment de restitution partage

5. Rappel des mobilisations en préparation :
- Marche climat le dimanche 28 à Lille, Roubaix, Dunkerque, Amiens et Creil (Carnaval des Possibles, auquel Bernard et Nicolas assisteront).
- Mobilisation associative le 11 octobre, sous forme de manifestations.

RENION CA MRES 18 septembre 2025

avec : Julie , Bernard, Emmanuelle, Nicolas, Loic D, Chantal, Nizar, Etienne,
et Bertrand , Ginette, Mireille, Charlotte, Guillaume, Julien, Thierry D., Pierre Alain, Thierry P.
Excusés : Judith et Loïc L.

1.ouverture sur des réussites et bonnes nouvelles du réseau

- Inauguration du Tiers Lieu La Réserve Noeux les Mines
sut une ancienne friche,Tiers lieu: réserve alimentaire, de biodiversité,maraichage bio, réserve d'idées, réhabilitation énergétique,(expo matériaux biosoucés).
Gros projet porté par Noeux environnement (et Pierre Alain Betremieux), 4,5 mds € et 95 dossiers et multiples financeurs.
Nicolas propose de mettre au commun une méthodologie à disposition du réseau pour mobiliser des fonds pour un projet d'envergure.

- 20 ans de « Solaire en nord » ; Évènements : Ecole des Arts et métiers, Auberge de jeunesse Stéphane Hessel – une bonne participation collective aux différents événements ;
Portes ouvertes en région en cours
Proposition de mettre au commun les bonnes pratiques pour mobiliser sur ses événements – pratiques de communications

- Appel à projet « Tandem2.0 » (17 sept- 30 novembre) : action éducative en France en partenariat avec une structure du même type, ds un autre pays.
Porté par Lianes coopération , financement pendant 1 an à 1500€

2. Retour sur la réunion équipe -CA et Sarah, lundi 8 sept.
Bertrand Bohain fait un débriefing oral, en appui au compte rendu écrit
La crainte de l'équipe que le travail mené avec Nicolas soit remis en cause à l'arrivée de Sarah.
Les échanges ont montré le besoin d'une meilleure communication équipe -CA (voir compte-rendu) d'un tuilage nécessaire avec Sarah.
À court terme, protocoles à mettre en place :
→ Transmettre et commenter le compte rendu du CA à l'équipe
→ définition d'un protocole de communication CA / Direction / Equipe
--->Proposition d'un « comité paritaire « mixte équipe-CA de suivi durant 6 mois
pour une communication horizontale à réflechir d'ici la prochaine réunion équipe CA du 4 octobre ; définir son contour .
Pour le moyen terme, cf les pistes proposées dans le compte-rendu de la réunion du 8 septembre.
Le CA s'engage à prendre en compte ces propositions.

3. Retour sur le Dispositif local d'accompagnement (DLA) avec le Mouvement associatif
Suite DLA (Lucile, Nicolas , Nizar,) qui doit durer jusque janvier avec une analyse des besoins pour réfléchir à un nouveau modèle socio économique, en lien avec les assos du réseau : enquête en cours sur leurs besoins (34 entretiens à ce jour), objectif 80 à Noël.
Elle permettra de mettre à jour le projet associatif pour l'AG de décembre 2026.
Ginette rappelle contrairement au CR qu'il existe bien un projet associatif, mais il aura besoin d'être mis à jour ; Bernard rappelle sa mise à jour en 2020 et la fin du projet pluriannuel en 2023.

4 . Rétroplanning des travaux engagés et à engager :

IV/ Budget 2026 – DASESS

On valide le budget définitif, en cloturant toutes les provisions, pour faire apparaître un résultat positif avant le Dasess et repartir sur un terrain « propre ».

Proposition de Sarah de faire participer aux futurs réunions de Bureau et de CA pour la clôture des comptes, le commissaire aux comptes et l'expert comptable.
Proposition acceptée.

V/ Point réseau – entrées / sorties

Sur les entrées :

- Société botanique du nord de la France – environ 100 bénévoles, 0 salarié.e
- La CAALAP (Coordination Antifasciste pour l'Affirmation des Libertés Académiques et Pédagogiques)

Sur les sorties :

- Médecins du monde (problèmes financiers)
- Le Germoir (problèmes financiers)
- L'Accorderie (cessation judiciaire)

Assos sans réponses, dernière relance sinon sortie à la prochaine AG :

- Planète résiliente

VI/ Plaidoyer sur l'EPR2

Le CA finit sur le sujet du plaidoyer pour l'EPR2 de Gravelines
Une enquête publique était ouverte du mardi 14 avril 2026 au vendredi 15 mai 2026.
Le CA choisit de voir les communication qui ont déjà été faites pour combiner et republier, ou construire une position supplémentaire en fonction.

Le sujet du congé menstruel a été reporté à la prochaine réunion de CA

Prochaines dates :
12 mai : réunion de bureau
12 juin : RDV France Active + banque
13 juin : réunion de CA

III/ Présentation de l'enquête du CA

Sur le même support, Aurèle partage 2 ressources sur la gouvernance associative :

- Le rapport du HCVA adopté le 15 janvier dernier – **Une nouvelle approche pour la gouvernance associative en 2026**
- La Revue de l'IRES 2020 n° 101/102 – **Les relations de travail dans les entreprises associatives. Salariés et employeurs bénévoles face à l'ambivalence de leurs rôles** – Par Simon Cottin-Marx

Puis les conclusions des entretiens qu'il a menés avec les administrateur.rices : des discussions assez libre, autour des avis, des envies et visions de chacun.e.

Beaucoup de propositions, de bonne volonté mais des avis différents sur :

- Quel rôle pour la MRES ?

Animation de réseau, facilitatrice des transitions (avec une attention autour de la place prépondérante de la maison), plaidoyer politique.

- Quel rôle pour le CA ?

Quelles relations entre les différentes strates (CA / Bureau / Équipe salariée / Direction / Commission)

Il convient donc d'écrire collectivement ces orientations, avec des espaces de nature clair pour que les assos du réseau sachent où et comment intervenir.
Il y a eu un organigramme ciblé équipe, là il y en a un autre ciblé plus gouvernance, il pourra aussi y en avoir un ciblé réseau, qui clarifie ces espaces et les relations entre ceux-ci.

- Ginette – et le CA dans son ensemble – remercie Aurèle pour la qualité du travail effectué.
Il y a des visions différentes qui s'expriment, et c'est une richesse, pas un pb
- Bruno abonde dans ce sens.
- Nicolas ajoute qu'il faudrait que chaque commissions ait un budget et une vision sur les ressources allouées.
- Nizar apporte une nuance : il est important de clarifier sans trop figer. Par exemple quelle est la place de l'admin référent dans la gestion des thématiques des pôles ?
- Emmanuelle rejoint le besoin de flexibilité pour laisser place à l'expérimentation dans la mise en place de nouveaux fonctionnements.
- Bernard rappelle la notion de binôme importante, surtout entre les postes de responsables de pôles et admin référent.e.

Une question se pose sur l'attitude au CA :
Est-ce que lorsqu'on est au CA, on est dans l'intérêt général du réseau ou dans la représentation des causes de son asso ? Les deux ne sont pas incompatibles, voire même se rejoignent, mais c'est à éclairer.

Pour conclure ces présentations, il faut un calendrier clair, un rétroplanning et un budget pour le mener.

Compte-rendu du CA du 7 mai 2026

Présents :
CA : Ginette Verbrugghe, Emmanuelle Voluter, Bernard de Veylder, Thierry Patinet, Bruno Tirmant, Philippe Rigaud, Charlotte Grunberg
Équipe : Nicolas Lescieux, Sarah Pischiutta, Aurèle Albert

I/ Vote CR du CA du 1er avril

Adoption du compte-rendu du dernier CA du 1er avril

II/ Présentation du nouvel organigramme

Présentation du document *MRES Projet d'Organigramme_Proposition au CA du 7 mai 2026.pptx* par Sarah Pischiutta.

Sarah explique les moments de partage et de travail avec l'équipe, pour présenter une organisation en 4 pôles :

- Pôle Transition Durable
- Pôle Transition Responsable
- Pôle Transition Juste
- Pôle Ressources

L'animation du réseau passe donc d'un demi poste dédié à la vie associative, à 4 postes dans des pôles distincts, mais dont le travail lors du DLA sera bien de travailler aux connexions, entre eux, avec la direction et les membres du réseau.

Il sera donc important dans la seconde partie d'année de définir les liens entre chaque entité, ainsi que la définition des objectifs.
Un travail sur un plan de formation et de montée en compétences des équipes est à réaliser.
Sarah partage une courbe de progression entre 2027 et 2029, pour arriver à maturité dans les compétences et la pleine vie du réseau.

- Bruno rappel que les objectifs doivent être réalisable, avec des tableaux de bord pour les piloter, et établir une ligne de conduite.
- Ginette partage être rassurée, car la description par Nicolas en commission réseau ne laissait pas apparaître une telle place au réseau, force centrale de la MRES.
- Bernard rappelle l'importance de constituer des binômes pour éviter la perte de compétences et connaissances s'il y a des changements dans l'équipe.
- Philippe Rigaud demande si la répartition des assos dans le réseau est bien équilibré par rapport aux pôles.
- Nicolas répond qu'on a une approche par projet plutôt que par association, et donc on retrouve souvent une association qui selon ses actions ne sera pas cantonné à un seul pôle.
Par ailleurs, le réseau est mouvant, et il y aura toujours des équilibres en recomposition.

Sur la question de la répartition géographique : là aussi, la vision par projets plus que par entité juridique permettra de dézoomer de Lille et la métropole, même s'il y a toujours un prisme Nord Pas-de-Calais dans le réseau.

Les sujets prioritaires :

- Mobilisation citoyenne
- Dév lieu et implication locale
- Fives est un bon terrain d'expérimentation – en profiter
- Outillage et pilotage de projet
- Animation réseau – prendre part au débat public – éclairer
- Accompagner la com – capitaliser
- Valoriser les actions, la fierté de ce qui se fait – la question du récit
- Communication : réfléchir le besoin pour choisir ce qu'on fait et recrutement

- Nicolas :
Il y aura un travail de mobilisation / renouvellement CA – que faire, comment ? Qu'est ce que ça implique ?

Point finance : presque 260 000 euros pour 2026 qui sont là pour le rôle de tête de réseau mais qui sont mal alloués.
Partenaires : gros travail de 2026 une fois le projet clair, pour aller chercher et discuter pour s'appuyer, faire avec, etc.

- Nicolas
Une fois qu'on a fait tout ça, il faudra ré-affirmer vers l'extérieur ce que la MRES fait et veut / va faire.
- Ginette
Super travail de mise au clair, maintenant gros travail de priorisation important à venir
C'est une période sensible, donc si besoin de réunions de CA plus régulières c'est volontiers, il ne faut pas hésiter à solliciter.
- Bernard
LMA sollicite les assos adhérentes car ils ont 4 postes à pourvoir
- Chantal rappelle que le CDD est financé dans actions de supports du rôle de tête de réseau
- Nicolas :
Oui surtout par la ville.
- Bernard
Peut être une réunion de CA avant le 24 nov pour faire autre chose que préparer l'AG.
Questionnement sur la reprise du CDD avec 16h semaine pour l'instant avec la reprise de JF

Glossaire

LMA : Le Mouvement Associatif
PTCE : Pôle Territorial de Coopération Économique
LM5 : Collectif de lieux auto-mobilisés sur Hellemmes et Lille- Fives
MSE : Modèle Socio-Économique
SSA : Sécurité Sociale Alimentaire
PCAET : Plan Climat Air Énergie Territorial
PLPDMA : Plan Local de Prévention des Déchets Ménagers et Assimilés
CDD : Centre De Documentation
APF : Association des Paralysé.e.s de France – APF France Handicap
AAP : Appel À Projets
DREAL : Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement, et du Logement

Sujets prioritaires :

- valorisation actions MRES
- éclairer les citoyens

- Bernard :
Il y a des façon de prendre part au débat public (débats contradictoires, déclics, etc) et selon le contexte il faut choisir. Il y a aussi des positions différentes interne au réseau donc pour cela pose question pour le plaidoyer. Mais ce n'est pas gênant que des assos aient des positions différentes de la notre dans le débat public pour autant.
- Ginette rappelle qu'il est difficile de réagir à l'actualité pour la MRES car il faut faire signer aux assos et réfléchir à la position commune. Le temps est long.
En revanche des prises de positions communes ont déjà été faites – c'est chronophage car il faut réunir plusieurs assos et discuter mais la MRES peut animer ça.
- Nicolas :
Il est plus facile d'organiser cela (positions communes d'assos sur des sujets) avec un bon niveau d'interconnaissance du réseau, donc travailler cela en priorité.

3. rôle de tête de réseau

- Nicolas fait un retour de la journée DREAL :
Les petites assos ont besoin d'outils et de soutien mais aujourd'hui dans aucune des 6 fonctions la MRES répond complètement. Il faut donc choisir quelles fonctions la MRES priorise :
- Julien :
« En quoi un projet MRES sans au moins une asso impliquée est-il légitime ? »
- Fallon :
Cela montre une équipe qui a envie et qui se projette, qui n'est pas en résignation et c'est rassurant. Mais il y a une confrontation avec les moyens réels.
- Nicolas :
Il n'y a / aura pas de projets MRES sans assos. Mais aujourd'hui plus de 10 salarié.e.s via des projets (des réponses AAP pour se financer), donc cela questionne de la place de l'équipe salariée dans un projet MRES uniquement réseau. Car les financements de collectivités sont sur des projets ; pas sur le rôle de tête de réseau ou alors pas suffisement ; aujourd'hui l'équipe est silotée et ne travaille pas comme une tête de réseau.
- Emmanuelle
Comment la MRES peut réinvestir son rôle de tête de réseau et aider à faire plutôt que faire ?
Mais aussi comment les assos se réinvestissent dans les dynamiques collectives ; comment on re travaille tous ensemble ?
Historiquement, le changement du lieu et du fonctionnement du lieu a sûrement changé beaucoup de choses dans le fonctionnement de la vie en réseau.
- Bernard
Il faudra faire de manière maligne avec le contexte si plaidoyer il y a ; c'est à réflechir et à mettre en place. Par ailleurs Emmanuelle Latouche a eu 17 personnes salriées à la MRES à un moment – pourquoi ?
- Ginette
Aujourd'hui la MRES ne propose rien de réseau aux assos sur quoi elles pourraient se mobiliser, la MRES est plus une maison des assos finalement.
- Nicolas
Le CA doit aussi pouvoir se prononcer sur des actions à arrêter ou prendre justement : à continuer des actions pour garder des gens ou des sous (« faire pour faire ») mène à plus de frustration qu'autre chose.

IV/ conclusion

Il y a des volontés qui se rejoignent et se complètent, mais la MRES doit être plus dans l'influence que dans le rapport de force
Le rôle de la MRES est d'être à sa place (par sa charte & ses statuts) pas à celle de mouvement social, et ce n'est pas à la MRES de traiter des questions d'ordre syndicale : retraites, salaires, etc
La MRES est engagée par sa charte, et il y a besoin de la travailler : pour 1er novembre sera fait un travail d'ébauche sur la charte
- Julien
Très intéressant ce travail des salarié.e.s qui montre trois aspirations différentes pour la MRES
Il faudra maintenant dire à l'équipe les sujets sur lesquels on ira, lesquels on ira pas, ou lesquels on attend des opportunités → pour l'AG
- Ginette rappelle : « La MRES accompagne mais ne fait pas à la place de. Dans le scénario MRES militante, il y a trop d'actions directes qui ne sont pas l'intention de la MRES. Enfin s'il y a encore un travail sur la charte, on adoptera jamais de document »
- Julien :
« où on en est ? » de cette charte
- Bernard
Ce qui ressort de plusieurs discussions c'est que le texte a besoin d'être assouplis, un travail en cours et sera normalement présenté début novembre en CA.
GT actif avec Bernard, Judith et Emmanuelle.
- Nicolas :
Ce travail montre le besoin de clarification dans ce que la MRES veut faire ou ne pas faire, et c'est plus clair pour le CA que pour l'équipe. Aujourd'hui la MRES fait plus qu'elle n'aide à faire : il y a déjà des actions propres dans l'équipe qui ne sont pas des soutiens pour réseau.
Maintenant 2026 ne va pas pouvoir tout changer, il n'y aura pas de révolution mais besoin d'acter des choses, de choisir ce que l'on va faire. i.e. initier les changements pour pouvoir être opérationnel dans la nouvelle direction qui sera choisie pour 2027.

III/ La restitution au CA et travail collectif - 4 octobre

Sarah était présente lors de cette matinée
Bonne appropriation de l'équipe des sujets et de ce que fait la MRES et de bons échanges CA / équipe.

Trois tableaux pour voter et voir quels sujets rassemblent :
De 1 à 5 du moins prioritaire au plus prioritaire

1. **Projet MRES**

Sujets prioritaires :
- mobilisation citoyenne
- lieu vivant
- temps de réflexion collectifs → question de la CAR et interconnaissance

Sujet moins prioritaire
- développement en région (ce que ça implique)

2. **Communication**

Sujets très prioritaires :
- réagir à l'actualité → question du comment
- accompagner assos stratégie de com

- Bernard répond qu'il faudrait relancer cet outil suite aux prochaines municipales pour les municipalités qui ont des délégué.e.s à la transition ou des département DD.
- Ginette rappelle qu'un travail comme celui ci est très chronophage
- Nicolas répond que le travail de recensement doit se faire pour pouvoir se positionner vis-à-vis de l'extérieur mais ayussi pour trouver des outils qui peuvent s'utiliser en interne
- Julien : les 2 outilsthèques de virage sont déjà des recensements d'outils
- Nicolas : Oui mais déjà très dense donc travail de recensement est à faire dessus aussi
- Bernard propose des temps communs avec d'autres acteurs (CERDD, APES, RCPIE, …) pour voir où se positionner et qu'est ce que l'on peut mutualiser

Climat & EC

- Bernard intervient pour dire que le partenariat avec l'université de Lille pour aller toucher les étudiants se profile bien, également avec la boutique des sciences.

Communication

- Bernard signal qu'un nouvelle infolettre destiné au réseau existe depuis le début de l'année

- Ginette remarque que dans le chantier « carto », la question de la solidarité, n'apparaît pas dans les restitutions du chantier, et note qu'il n'y a pas dans l'équipe technique MRES de missions « solidarités »
- Nicolas répond que sur les 35 assos interrogées en premier lieu, ce sont les assos les plus proches de l'équipe salariée dans le travail quotidien donc cela explique que la dimension soit moins présente
- Bernard : « Dans la solidarité il y a les solidarités », Il rappelle qu'une asso entrante est sur des thématiques de solidarités.
- Ginette est perplexe quant au plan d'action 2026 : le travail sur les outils et ce qu'on est n'est pas finançable et on parle ni solidarité ni environnement
- Emmanuelle félicite le travail effectué, rappelle qu'on CA ouvert avait eu lieu en 2022 pour travailler sur les solidarités dans la MRES, et leur représentation, avec Loic Lebez. Où sont les résultats de ce groupe de travail ?
- Bernard annonce une rencontre avec Fondation contre le mal logement pour potentiellement financer des actions (par exemple la mission AMELIO : conseil rénovation énergétique des bâtiments)

II/ La journée en équipe - lundi 29 septembre

Moment convivial de travail en équipe sur le futur de la MRES, avec des idées, des actions, etc pour un horizon 2030.
Pas de réflexion sur des modes de financement

1/ L'ouverture

2/ MRES militante

3/ Le réseau

- Bernard :

CR CA 15/10/2025

Restitution des chantiers été et continuité pour plan d'action 2026 – grandes orientations & arrivée de Sarah

Présents :
Bernard DVL – président MRES - Washehal en transition
Nicolas LESCIEUX – directeur MRES
Julien LECAILLE – Virage Energie
Ginette VERBRUGGHE - ZOOALIL
Fallon FLORO - CLCV
Christian BERTAUX – Solaire en Nord
Bertrand BOHAIN – CNR
Chantal CHABERT – BANTA
Emmanuelle VOLUNTER - EDA
Thierry DEREUX - FNE
Aurèle Albert – salarié MRES

Festival des bonnes nouvelles :

- Environ 3000 personnes à la mobilisation du 11 octobre appelé par LMA ; bonne représentation du monde asso

Du monde devant & derrière la banderole de la MRES, et des assos du réseau aussi

- Avancée des ordonnances vertes (Judith), avec un début d'expérimentation→ sensibilisation pour les femmes enceintes sur les perturbateurs endocriniens & un panier bio par semaine
- JF de retour au CDD, à mi-temps thérapeutique : 4 demi-journées par semaine

Présentation du document de restitution par Nicolas
Explication de la démarche et comment l'équipe est arrivé à ce document de synthèse

I/ Les chantiers d'été

Cartographie & ressources du réseau
Les entretiens vont continuer jusqu'à l'AG de décembre pour être à presque 100 assos interviewées

Outils Formation Animation Prestation
Multiplication des outils mais pas de lisibilité → l'offre n'est pas clair & surtout pas à jour
Besoin de classification des outils (mobilisable ou non) et de diffusion (com)
2019 – MARSOUIN – pas de diffusion donc le document n'a pas vécu
Toujours sur le site (MaJ du site?)
La cible → les acteurs de terrain pour mobilisation citoyenne & éduc pop
Conclu : « on fait beaucoup de choses mais de manière désorganisée »

Interventions :
- Ginette se fait la réflexion qu'il faudrait que la CAR s'empare du sujet carto, cela permettrait par la même de la redynamiser. Par ailleurs, il faudrait réaliser une étude de ce qui se fait déjà ailleurs en matière de prestation sur les mêmes sujets que nous.
- Ginette rappelle également l'existence du MARSOUIN : catalogue de … diffusé aux municipalités suite aux dernières élections mais pas de suivi ensuite pour faire vivre l'outil.

Annexe 4 — Documents institutionnels adoptés

Annexe 4.1 — Charte de la MRES adoptée en 2025

- l'action citoyenne au service du lien social, de la démocratie, de la laïcité, de l'innovation sociale, de la concrétisation des projets écologiques, de la défense des droits et libertés associatives
- l'action solidaire engagée aux cotés des victimes des catastrophes écologiques et sanitaires, des conflits armés, de discriminations en raison de l'origine, du sexe, du genre et de l'orientation sexuelle,...

UNE TRIPLE MÉTHODE

Pour remplir ses missions, la MRES passe un engagement moral et mutuel avec les membres du réseau et collectifs :
- MAISON : soutien aux associations et collectifs, par la mise à disposition de locaux au sein d'une « maison », de matériels et d'outils, de formations, de ressources, et de temps salarié dédié, notamment à l'élaboration des projets.
- RÉSEAU : mise en réseau des associations et collectifs afin de susciter débats et synergies pour la mise en œuvre de projets communs.
- PLAIDOYER : pour les valeurs et engagements défendus par la présente charte, par le moyen d'enquêtes, réunions publiques, et tout autre moyen de communication. Cette participation au débat public vise à contribuer à l'évolution des opinions, comportements, décisions, et se développe hors de tout cadre partisan.

RESPONSABILITÉ DES ADHÉRENTS DE LA MRES.

Adhérer à la MRES est un engagement à s'intégrer dans le projet et dans les missions définies plus haut. Les associations adhérentes gardent leur totale liberté sur l'objet et les formes de leur intervention. Mais elles s'engagent à prendre toute leur place dans la gestion et l'animation de la MRES (participation aux Assemblées Générales et instances statutaires, montage et participation à des projets collectifs, valorisation des initiatives collectives…).La MRES ne peut remplir son rôle que grâce à la volonté et à la participation dynamique de tous ses membres à la vie du réseau et aux activités décidées en Assemblée Générale et en Conseil d'Administration.
Les adhérent.e.s de la MRES s'engagent à coopérer dans un esprit non violent et d'assertivité,dans le respect de toutes les personnes.
Par cette charte, les associations de la MRES affirment solennellement leurs engagements communs et se placent au coeur des mobilisation et forces qui construisent une société et un monde justes, démocratiques et redevenus vivables.

CHARTE
DE LA MAISON RÉGIONALE DE L'ENVIRONNEMENT ET DES SOLIDARITÉS
adoptée par l'Assemblée Générale du 13 décembre 2025

Créée en 1978, la MRES[1], Maison Régionale de l'Environnement et des Solidarités, est le résultat d'un projet élaboré progressivement et collégialement à partir des engagements pour la défense du vivant, de la justice sociale, de la démocratie des associations et des personnalités la composant. Nous agissons contre toutes les oppressions et discriminations, pour la préservation d'un monde vivable et pour l'édification d'une société juste, solidaire et profondément démocratique.

CONSTATS : L'URGENCE ÉCOLOGIQUE, SOCIALE ET DÉMOCRATIQUE

Le rapport « Les limites à la croissance » du Club de Rome sonna l'alarme du danger d'une croissance infinie dans un monde fini. Consciente des limites planétaires et des enjeux humanitaires risquant de mettre en cause l'habitabilité de notre planète, la MRES réunit en réseau les défenseur.e.s du vivant,des droits humains et de la solidarité internationale pour proposer des alternatives concrètes.
Le sommet de RIO en 1992 fut une étape pour la MRES, qui contribua à l'organisation de «l'autre sommet», Depuis ce sommet, dans leurs domaines respectifs, les membres du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat), l'ONU, l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature et de de nombreuses ONG ont attesté du dérèglement climatique, de l'effondrement de la biodiversité, de la pollution des milieux et de la dégradation des conditions d'existence de l'humanité. Les rapports officiels décrivent l'ampleur et la rapidité de ces phénomènes et font consensus pour affirmer que leur cause est l'activité humaine.
Certaines conséquences sont irréversibles, mais nous pouvons encore agir pour en limiter d'autres, d'autant plus qu'elles frappent de manière très inégalitaire : les plus défavorisé.e.s les subissent le plus .
Malgré les traités internationaux qui engagent à agir, les politiques publiques ne produisent pas de réponse à la hauteur des périls qui nous menacent, entravées par des lobbys puissants.
Dès le sommet de Rio, le lien a été établi entre l'exploitation des ressources du vivant et l'exploitation des humains qui en font partie.
De même, la nécessité d'établir une transition écologique et sociale juste entraîne la défense et l'approfondissement de la démocratie, ce qui implique notamment la pleine égalité effective des femmes et des hommes.
Or, ces dernières années, de nombreuses atteintes à la démocratie ont eu lieu en Europe et dans le monde, mettant en cause de manière plus ou moins violente les droits des femmes, l'équilibre des institutions, les libertés d'expression et de la presse, les organisations non gouvernementales, dont la contribution à l'intérêt général devrait être protégée et valorisée.

NOS ENGAGEMENTS COMMUNS

- Défendre le fait associatif comme pilier de l'intérêt général et l'indépendance des associations.
- Agir pour limiter le changement climatique et mettre en œuvre les adaptations et atténuations nécessaires,
- Lutter pour une restauration de la biodiversité, de nos milieux vitaux (air, eau, sols, écosystèmes),
- Agir pour une utilisation sobre des ressources naturelles,
- S'engager pour la solidarité et la justice sociale
- Défendre les droits humains et les libertés démocratiques,
- Défendre l'accès de toutes et tous à une information indépendante et fiable, à la culture et l'information scientifique

NOS MISSIONS

La MRES n'est pas un instrument neutre. Ses outils d'expression, de mutualisation et d'animation ont pour fonction de favoriser les synergies entre acteurs associatifs dont les missions sont :
- l' éducation populaire, culturelle et la diffusion scientifique, pour favoriser l'émancipation et l'action des citoyennes et citoyens,
- la participation au débat public, les échanges internes et la diffusion des connaissances par tous moyens disponibles,

1créée Maison de la Nature et l'Environnement puis rebaptisée Maison Régionale de l'Environnement et des Solidarités en 2006

Annexe 4.2 — Procès-verbal de l’Assemblée générale de décembre 2025

Liste des personnes qui quittent le CA

- Pierre-Alain Bétremieux pour Noeux Environnement
- Julie Deville pour LDH (remplacée par d'autres membres)
- Chantal Chabert pour Banta

Liste des personnes qui se représentent

- Philippe Vervaecke pour LDH
- Orlane Mabire pour Les Jantes du Nord
- Béatrice Auxent pour Vivacités Hauts-de-France

Liste des personnes qui se présentent

- WASQUEHAL en TRANSITION : Bernard DE VEYLDER - Président / Marie-Laure MOTTE LE BLAN
- LIANES COOPERATION : Nizar YAICHE – Trésorier
- AMIS DE LA TERRE : Charlotte GRUNBERG - Membre du Bureau
- GENERATIONS FUTURES : Judith LOUYOT - Membre du Bureau
- AFPS : Mirelle GABRELLE
- CERLE NATIONAL DU RECYCLAGE : Bertrand BOHAIN
- CLCV Union Départementale : Béatrice PERRY / Fallon FLORO
- EDA : Emmanuelle VOLUTER
- E-GRAINE : Etienne CORDIER
- FRANCE NATURE ENVIRONNEMENT : Thierry DEREUX / Patrick THIERY
- LE CARNAVAL DES POSSIBLES DE L’OISE : Thierry PATINET / Christine MOUCHEL
- LES JANTES DU NORD : Orlane MABIRE
- LIGUE DES DROITS DE L’HOMME : Philippe VERVAECKE/ Michel PHILIBERT
- SOLAIRE EN NORD : Christian BERTAUX / Guillaume FLAMENT
- VIRAGE ENERGIE : Philippe RIGAUD / Julien LECAILLE
- VivaCitéS HAUTS-DE-FRANCE : Béatrice AUXENT / Bruno TILMANT
- ZOOALIL : Ginette VERBRUGGHE / Bertrand VERFAILLIE

Résultat du vote

Nombre de votant : 44 (32 présences + 12 pouvoirs)

La liste est votée sans mention barrée à 43 votes

1 abstention

8 / Les échanges de qualité ont duré sur le projet et les actions 2026, le temps de rencontre se fait autour d’un pot !

Date et signature

Lille, le 5 mai 2026,
Bernard De Veylder, Président



technicité du monde associatif, pas de réponse aujourd'hui sur le fait que ce soit le rôle de la MRES de porter ces questions.

Loïc Lebez, Collectif Tous Acteurs St André-lez-Lille – Guidant et structurant d'avoir cette vision pour présenter les intentions de transition à l'AG. Important d'engager cette transition (qui va mettre du temps), c'est le moment (pré-électoral) et c'est cohérent (des travaux engagés par Nicolas cet été jusqu'à la construction d'un BP). Souligne l'aspect démocratique de la construction de ce BP, les dialogues entre direction et CA et la confiance de nos trois grands financeurs.

Nicolas – On a effectivement la confiance de trois financeurs qui ont suivi les chantiers et remarquent la nouvelle direction partagée. On va maintenant être jugés sur ces transitions. Très chouette de conserver l'aspect régional de manière forte tout en portant un développement local dans le quartier. Et l'idée qu'un réseau fort = une MRES forte et réciproquement est importante.

Pas d'abstention - Vote à l'unanimité de ce BP

---

6. Présentation et vote de la charte revisitée

CA ouvert en octobre 2022, travail sur la solidarité. Travail en AG 2023, chantier bien reçu, des groupes de travail ouverts. Les statuts datent de 2021, besoin d'actualiser le contexte. Travail en ateliers en AG 2024 avec 4 questions, puis groupe de travail au sein du CA pour étudier les réponses. Nous ne sommes aujourd'hui plus dans un moment d'amendement mais dans un moment de validation. Il faut que la charte soit validée pour que le travail sur les statuts puisse avancer.

Nizar – Qu'est-ce qui a changé par rapport à la version précédente ?

Emmanuelle – Par rapport à 2021, actualisation des constats (écologiques et sociaux), plus de liberté dans les engagements du réseau, réduction pour avoir un document qui tient sur une page.

Bernard – Assertivité : c'est une façon de fonctionner, on peut proposer des choses sans écraser les autres, c'est un peu plus fort que la bienveillance. Il y a le refus de la contrainte, de la manipulation, etc. Ce mot évite un paragraphe.

1 abstention - Adopté à la majorité

Rappel du travail en AG 2023 : mise à jour des statuts. Chantier ouvert accepté.

---

7. Élection du Conseil d'Administration

Remerciement des élu·e·s sortant·e·s pour leur engagement.

On revient à un vote à bulletin secret depuis l’AG de janvier dernier, conformément aux

statuts.

Rappel de la procédure : on barre les assos qu’on ne veut pas au CA ou le nom des

personnes

Julien, association Détails du Nord – Quel positionnement de la Ville ? Quelle intégration avec le CDD ? Canopé était déjà un tiers-lieu, donc très chouette qu'un lieu ressource existe toujours à la MRES pour des temps d'échange et débats citoyens.

Nico – La ville a lancé en octobre un AMI pour le RDC, déjà des rencontres avec la ville et intéressement prononcé. Deux options : une occupation temporaire pour montrer ce que la MRES pourrait faire, et une coopération dans la réponse AMI pour montrer que le RDC peut être un projet collectif pour le réseau et le quartier.

---

5. Présentation du Budget

Nizar présente le budget.

Un résultat négatif n'est pas forcément une mauvaise nouvelle. Les résultats positifs des années 2024 et 2025 et un projet ambitieux justifient un passage en déficit qui rompt avec les budgets techniques des années précédentes. Le contexte général fait se questionner plus profondément sur le modèle qu'une simple perte de financements. Ainsi, tout le projet expliqué doit se porter et une approche gestionnaire ne suffira plus. Grand travail de Lucile sur le MSE de la MRES avec le LMA. Gros travail de Nicolas et Gaëlle avec Nizar pour penser un plan de trésorerie différent qui suit le projet.

Cadrage budgétaire présenté en CA le 24 novembre, mis à la discussion avec 4 priorités :

- **Direction & transition** : besoin de ressources pour porter les chantiers engagés (Nicolas 6 mois, alternance Aurèle, etc.)
- **Communication et image publique** : embauche prévue en cours d'année
- **Réponse AAP, AMI** : portage de réponses et accompagnement d'associations et réponses communes, méthodologie de travail
- **Amélioration du lieu et des conditions de travail** : tiers-lieu vivant, nouveau matériel, etc.

BP 2026 à l'équilibre à 825 800 €

Questions et remarques

Bertrand, Les Amis du Monde Diplomatique – Le budget décroît d'année en année. Le mode par projet généralisé aujourd'hui bénéficie aux politiques et collectivités pour « contrôler » les contestations. Quid d'aller chercher des financements ailleurs (fondations et autres) ? Problème de la technicité dans les associations aujourd'hui, forte montée en compétence des salarié·e·s, donc quid de l'animation des bénévoles avec ça ? Et de l'engagement des bénévoles car besoin pour porter les nouvelles actions.

Bernard – Besoin de diversifier nos sources de financement, donc aller vers les prestations. Forte volonté de la MRES d'accompagner la formation des bénévoles.

Nizar – Les fondations sont sursollicitées et incertaines elles-mêmes. Elles ne vont pas financer beaucoup de têtes de réseau mais plutôt des actions concrètes. Identifier les besoins réels auxquels on peut répondre et besoin d'évolution pour s'adapter. Souligner les compétences de la MRES. Pas de big bang en 2026 mais on essaie de tracer le chemin à emprunter. Augmentation de la masse salariale effectivement, mais elle porte la suite, vue comme un « investissement ». Concernant la

- Développement de la MRES avec le support des fonctions supports déjà existantes à la MRES (Gaëlle, Lucile, Aurèle, etc.) et d'une co-direction qui fonctionne, bonne entente entre Sarah et Nicolas

Les nouveautés 2026

- **Retour du Centre de Docs** : avec la participation des associations du réseau car fonds de ressources documentaires important. Également des causeries citoyennes et une ouverture → tiers-lieu, le rapprochement avec le secteur de la recherche académique, la boutique des sciences comme partenaire, moment fort de la recherche et des expérimentations. Ainsi, besoin de documentation.
- **Espace de dialogue citoyen et de médiation** : découragement et éloignement de la politique, donc proposition de décryptage de politiques publiques, (re)donner envie aux citoyen·ne·s de devenir acteur de la démocratie participative. Approche systémique : proposer assistance à maîtrise d'ouvrage et accompagnement de collectivités.
- **Retour de la question de la nature à la MRES** : médiation vers les citoyen·ne·s avec notamment la question de la santé et l'approche One Health.
- **Des outils au service des transitions** : FOT encore plus, et plateforme de mise en récit pour documenter et raconter, une offre de formations pour les opérateurs.
- **Proposer nos services** et accompagner les associations qui en auront besoin dans l'amélioration de leurs MSE. Documenter et capitaliser sur nos expériences.
- **Tiers-lieu inséré dans le quartier** : incarnation d'un lieu ouvert.

Besoin d'une stratégie d'ensemble

Respecter le cadre précédent : une action (nouvelle ou non) doit respecter ces trois axes. Accepter la multiplicité des formes de militantisme et d'être parfois auxiliaire de la puissance publique.

Des mantras pour se comprendre, travailler joyeusement et sereinement :

- Sociabilité
- Solidarité
- Principe de réalité
- Direction partagée

Questions

Question – Super projet qui demande beaucoup de temps de travail, quelle réflexion sur les moyens engagés ?

Sarah – La question se pose dans le budget. Déjà une co-direction pour porter tout ça et l'équipe a fortement évolué pendant la vacance de direction, avec un degré d'autonomie impressionnant. Confort de la direction pour se concentrer sur de nouveaux sujets, même si toujours en arbitrage.

Nicolas – C'est aussi l'intention du travail du DLA sur le MSE de la MRES pour le (co)construire en adéquation avec le projet décidé.

- Outillage et promotion des outils
- Développement d'une base de données et capitalisation
- Plateforme de mise en récit, pour favoriser l'engagement des citoyens
- Formation des bénévoles et salarié·e·s

Coopérer pour avancer Dynamique nécessaire dans ce contexte financier difficile :

- Accompagnement MSE : profiter de l'accompagnement de la MRES pour accompagner le réseau sur les MSE
- AMOA et chef de file : prestation auprès des collectivités pour ingénierie de réponse aux AAP, AMI, avec proposition de réponses intégrées
- S'inscrire dans le quartier avec un tiers-lieu vivant et ouvert, en cours de discussion avec la mairie depuis que Canopé a libéré le RDC
- Cartographie du réseau pour se connaître, mise en forme du travail mené, pour mieux travailler ensemble

Questions et remarques de la salle

Ginette – Le terme « massifier » dérange, c'est un mot des collectivités qui ne nous correspond pas. C'est ambitieux car « coopérer » ou « valoriser » sont des actions que les collectivités ne financent pas.

Nicolas – Le vocabulaire est important, il faut pouvoir s'approprier des mots qui ne sont pas/plus de notre champ. Effectivement pour les financements, il va falloir aller chercher des solutions ailleurs, mais pour 2026, déjà un quart de notre budget est fléché vers le fonctionnement. Et c'est un budget de transition ; une transition ne prend pas que 6 mois ou un an. Donc il y a des expérimentations, des décisions qui seront reconduites ou non pour les années 2027-2029, mais il faut pouvoir essayer et assumer cette position de chef de file pour accompagner ensuite notre réseau fort de notre expérience. Dans ce temps, on a besoin de vous pour phaser tout cela. Il faut engager du monde pour assurer tout ça et la gouvernance va devoir jouer un rôle là-dedans.

Amis du monde diplomatique – Une tête de réseau doit effectivement jouer son rôle et l'ingénierie de réponse aux AAP est plus que nécessaire. Également besoin de communication, interne comme externe, pour interpeller nos citoyens sur le backlash écologique actuel. Il faut un vrai plan de communication grand public et nous sommes volontaires pour y participer.

Sarah parle de mise en récit au-delà de la simple communication.

Présentation de Sarah - Perspectives 2026

Le plan d'action est un cadre général qui est évolutif, un cadre de réflexion avec trois axes :

1. Engagement citoyen
2. Valorisation et mise en récit
3. Coopération pour agir ensemble

Regard de ces trois axes selon différents points de vue :

- Au regard de l'effectif et du temps de travail (photo du 13/12/2025), ça fonctionne globalement avec une première organisation en « pôles »

Thomas COULON - Naturhumanité

Sensibilisation autour de l'écologie, de l'ESS et de l'écolonomie, spécialisée dans le surcyclage ou upcycling, basée sur les dons et la récupération. L'objectif est de donner une deuxième ou troisième vie aux objets avant de recycler les matériaux. Principalement basée sur les différents quartiers de Lille, mais s'élargit sur l'ensemble de la métropole lilloise.

Pourquoi une association et pas une coopérative ? Volonté de permettre plus facilement l'engagement par le bénévolat plutôt que devoir devenir coopérateur – le plus d'actions possible. L'atelier n'est pas fixe : salles mises à disposition ou louées, intégration de personnes en situation de handicap.

Pas d'opposition – rejoint le réseau

Caroline BARBET - MONG AIME

Engagement citoyen des jeunes : formation civique et citoyenne pour les volontaires en service civique, et accompagnement au volontariat. Première promotion à Lille en octobre. En recherche de partenariats, volonté de rejoindre un réseau implanté dans le Nord. Association nationale avec une antenne à Lille.

Pas d'opposition – rejoint le réseau

---

3. Rapport moral

Bernard De Veylder, président, présente le rapport moral.

Rapport moral voté à l'unanimité

---

4. Organisation et perspectives 2026 - Présentation d'un support de travail au format carte mentale

Nicolas donne une lecture de la carte mentale, support au projet. Auparavant à la MRES, le travail était trop en silos, vertical, d'où la volonté de travailler de manière plus transversale. Ce travail est la conclusion des chantiers menés depuis le début de l'été : une quarantaine d'associations ont été interrogées.

Les 10 chantiers 2026

Accélérer l'engagement citoyen dans les transitions

- Dialogue citoyen et médiation (engagement et compréhension des PLUI, PCAET, PLPDMA, etc.)
- Accompagnement d'initiatives citoyennes (orientation des initiatives vers les bons acteurs déjà présents dans le domaine)

Valoriser et outiller pour massifier les actions Beaucoup d'actions sont déjà faites et il faut pouvoir mettre en avant/valeur ce que le réseau peut porter :

COMPTE RENDU D'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Présence et participation

Nombre d’associations présentes :32

Nombre d’associations représentées :12

La liste des associations présentes est disponible à la MRES.

Le quorum est atteint

Ordre du jour

1. Mot de bienvenue
2. Étude des nouvelles demandes d'adhésion
3. Rapport moral
4. Programme d'activités
5. Budget prévisionnel
6. Renouvellement du CA
7. Chartes
8. Temps de rencontre

Début de l'Assemblée Générale

Bernard De Veylder fait un mot de bienvenue général.

---

2. Étude des nouvelles demandes d'adhésion

Ginette introduit les associations candidates.

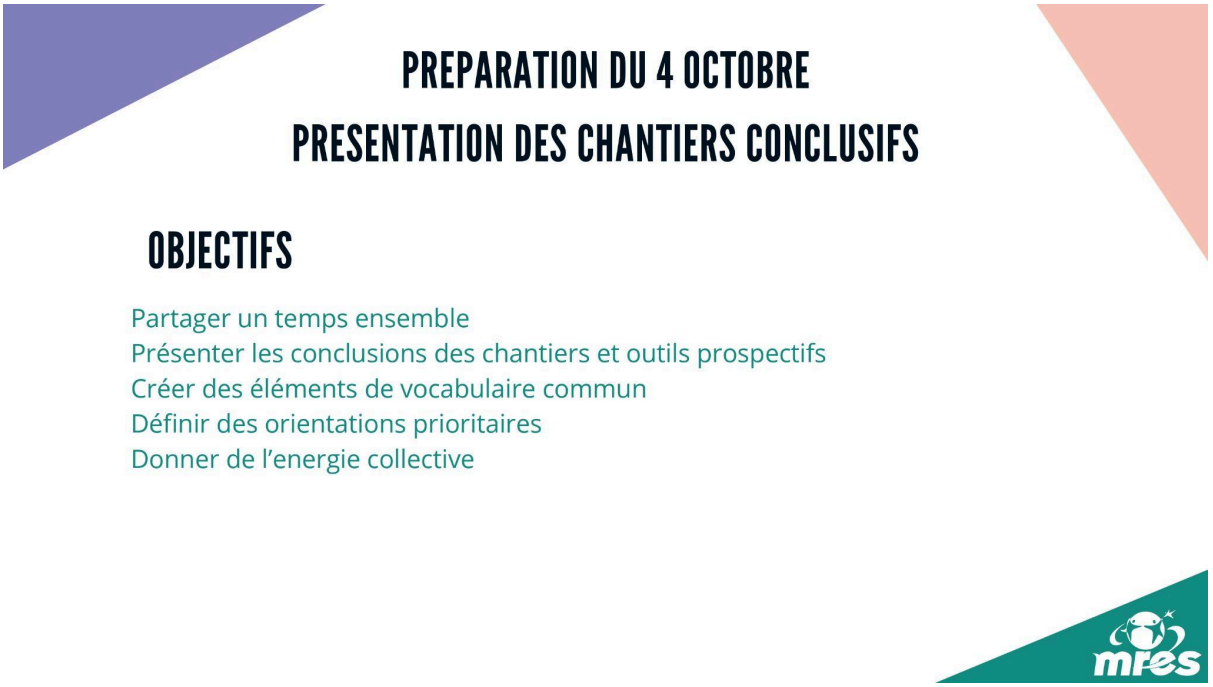
François GAURE - Réseau Compost Citoyen

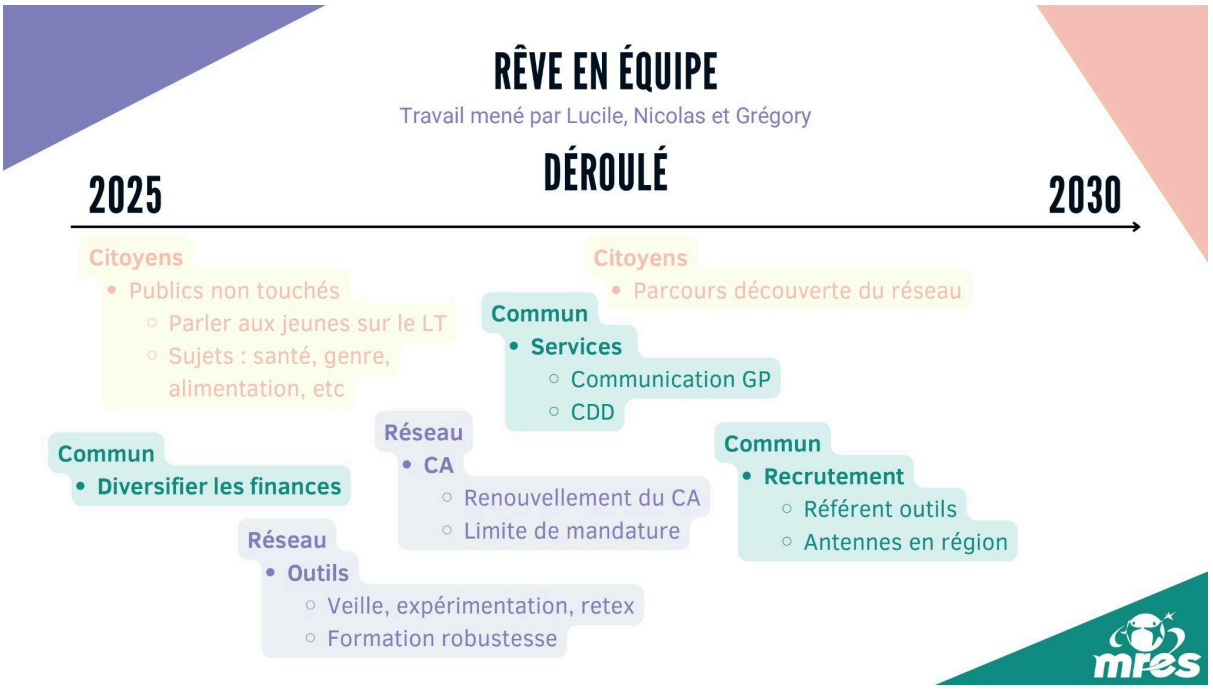
Déjà représentant de Compost et Nature, fondateur de RCC. Objectif : fédérer l'ensemble des acteurs du compostage de proximité. Beaucoup sont déjà adhérents de la MRES, d'où la demande de rejoindre le réseau.

Pas d'opposition – rejoint le réseau

Annexe 5 — Supports de construction et de formalisation du projet

Annexe 5.1 — Restitution des chantiers collectifs de l'été 2025





RÊVE EN ÉQUIPE

Travail mené par Lucile, Nicolas, Gaelle et Grégory

PROSPECTIVES 2030
LE RESEAU

La MRES ...

Est un réseau

- **Fort**
  - Un CA dynamique
  - Avec une place et une parole reconnue
- **Et circulaire**
  - Les assos se connaissent et travaillent ensemble
  - Mres au service des assos, qui sont au service des citoyens ; expérimentation & retours d'expérience

Pour soit :

- **S'adresser aux citoyens**
  - Nouveaux publics selon angles morts
  - Via des nouveaux sujets : alim, santé, etc
- **Assemblier, soutenir et mettre en coopération les assos**
  - Outiller, bonnes pratiques, etc
  - Formation et parcours équipe robustesse

RÊVE EN ÉQUIPE

Travail mené par Christophe, Camille et Loïc

DÉROULÉ

2025 → 2030

EXT
- **Manifeste**
  - Rejoint mvmt social & pop
- **Porte de revendications**
  - Environnement
  - Salariat asso
  - Genre & solidarités

- **Plaidoyer**
  - Municipales
  - Expression coordonnée

INT
- **Réseau**
  - Groupement employeur
  - Mutualisation fonctions supports (com, compta, etc)

INT
- **Moyens**
  - Plus d'adhérents
  - Plus de salarié.e.s
  - Relance CDD + fablab

EXT
- **Politique générale**
  - Gouvernement de gauche
- **Coopération**
  - Lien avec assos nationales

EXT
- **Fives**
  - Organisation d'un festival
  - Déménagement sur un plus grand lieu

INT
- **Orga**
  - Réseau social interne réseau
  - Semaine de 24h & 8 semaines de congés

RÊVE EN ÉQUIPE

Travail mené par Christophe, Camille et Loïc

PROSPECTIVES 2030
UNE MRES MILITANTE

- Est un contre pouvoir
  - Joue de rapports de force
  - En lien avec le mouvement social
- Est un lieu d'expérimentation
  - Low-techs, sobriété, ...
  - Coopération assos & habitants
- Mène un travail collectif en interne
  - Formation, réflexion collective
  - Droit du travail, gestion de conflits, etc
- A des antennes en région
  - Avec des salarié.e.s détaché.e.s
  - Avec des acteurs partenaires / relais
- Incarne la dimension réseau
  - Vers les partenaires
  - Vers le grand public
- Est fivoise
  - En lien avec les acteurs du quartier
  - En lien avec les habitants

RÊVE EN ÉQUIPE

Travail mené par Alice, Laurence, Zohra, Aurèle

DÉROULÉ

2025 → 2030

- MSE
  - RDC
  - plus d'adhérents
- Plaidoyer
  - Municipales
  - Expression coordonnée
- Développe ses partenariats
  - Devient plus fivoise
  - S'empare de sujets forts (santé, emploi, genre etc)
- Embauche
  - Chargé.e de com
  - Documentaliste
  - Chargé.e de mission antenne région
- Plaidoyer
  - Présidentielles
  - Nouveaux sujets
- Développe ses partenariats
  - Pas peur de coopérer
  - Aller vers les entreprises
  - Assos en région
- Plaidoyer
  - Débat constructif
  - Entre assos et pas que
- MSE
  - Offre de services lisible et communicable
  - Marchés publics

PROSPECTIVES 2030
RÊVE EN ÉQUIPE

Travail mené par Alice, Laurence, Zohra, Aurèle

L'OUVERTURE

La MRES ...

- Déménage sur un nouveau lieu
  - Plus grand
  - Modulable
  - Plus vert
- **Rassemble des acteurs qui ne se parlent pas**
  - Citoyens & collectivités
  - Entreprises & structures de l'ESS
- **A des antennes en région**
  - Avec des salarié.e.s détaché.e.s
  - Avec des assos adhérentes
- A un mode de financement pérenne et diversifié
  - Marchés publics
  - Adhésions, mécénat
  - Prestations ...
- **A un CA avec plusieurs collèges**
  - Entreprises
  - Assos
  - Citoyens
  - Collectivités

COMMUNICATION

Travail mené par Camille, Laurence, Zohra, Aurèle et Nicolas Lescieux

La communication est un sujet depuis longtemps à la MRES, et le travail sur les compétences disponibles à la MRES, les besoins et les intentions de la com est un travail de longue haleine qui dépend également des issues des autres chantiers.

Le chantier communication est donc **un chantier transverse**, qui s'est transformé en "agence de com interne" : ce groupe se charge pour l'instant de la communication des différents projets ou événements de la MRES (FOT, Défis climat et repair cafés).
Ainsi, ce chantier est **une expérimentation** dans le but de dé-siloter les projets de l'équipe salariée de la MRES et de **mutualiser les besoins** en communiaction : graphisme, gestion de réseaux sociaux, etc.

CLIMAT & ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Travail mené par Alice, Camille, Christophe, Nicolas Lecomte, Aurèle et Nicolas Lescieux

PROPOSITIONS

- **La MRES s'empare de sujets**
  - Inclusion dans le monde asso (APF)
  - Genre et solidarités
  - Emploi dans les transitions (France Travail)
  - Low-techs (ADEME, clubs étudiants, ...)
  - Open Badges pour valorisation de compétences
  - Alimentation & santé (SSA, ordonnances vertes, ...)
- **La MRES participe**
  - Au décryptage de politiques publiques (PCAET, PLPDMA, ...)
  - À la dynamique du CERDD pour les éléctions municipales 2026

La MRES coordonne

- **Des groupes de travail par thématique**
  - Analyse, décryptage et définition thématiques
  - Expérimentation & documentation
- **L'animation de regroupements à grande échelle**
  - Repair cafés France
  - Un forum ouvert sur le projet associatif
  - Temps de réflexion collectifs

La MRES s'engage

- **Dans la transition de quartier**
  - Coopère avec les acteurs fivois
  - Travail à un plan d'action pour la transiti… quartier

CLIMAT & ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Travail mené par Alice, Camille, Christophe, Nicolas Lecomte, Aurèle et Nicolas Lescieux

RÉFLEXION

Les thématiques "climat & économie circulaire" (et les plus développées à la MRES aujourd'hui) sont très larges, au sein de ces sujets, plusieurs thématiques particulières ressortent :

- **La dimension de quartier**
  - S'investir dans le PTCE et LM5
  - Développer l'aspect tiers-lieu de la MRES
- **La robustesse** : employabilité, MSE, etc
- **L'alimentation :** SSA, transition alimentaire, etc
- **Le genre et l'inclusivité dans la transition**, notamment dans les repair cafés
- **Les open badges** : comment mettre en place ?
- **Les low techs** : trouver le bon modèle
- Le décryptage de politiques publiques

À mettre en place

- **Pour chaque sujet, un groupe de travail pour**
  - Décrypter et définir
  - Fédérer des acteurs
  - Expérimenter et documenter
- **La MRES doit diversifier son public cible (pas encore touché)**
  - Étudiants
  - Entreprises
  - Participer à des forums, salons, etc

OUTILS FORMATION ANIMATION PRESTATION

Travail mené par Nicolas Lecomte, Alice, Camille, Grégory, Christophe, Aurèle et Nicolas Lescieux

CONCLUSION

La cible

- **Aujourd'hui**
  - On accompagne les assos mais
  - Aussi les citoyens : repair cafés, défis, AMELIO, ...
- **Demain**
  - Favoriser la mobilisation citoyenne
  - Cible finale : les citoyens (jeunesse, enfants, personnes en situation de précarité, ...)
  - Via nos publics accompagnés (assos & collectivités)

L'action

- **L'échelle**
  - En région : Impossibilité d'animer la dimension régionale donc expérimentation (de pratiques, d'outils, ...) pour essaimage clé en main
  - Développement de partenariats, ou embauche pour se (re)développer en région
- **La nature : le rôle de tête de réseau**
  - Centralise et met en relation des acteurs
  - Mutualisation d'outils, de compétences
  - Documentation, veille, etc

OUTILS FORMATION ANIMATION PRESTATION

Travail mené par Nicolas Lecomte, Alice, Camille, Grégory, Christophe, Aurèle et Nicolas Lescieux

RÉFLEXION

Les réflexions et questionnements :

- **Quelle est notre offre ?**
  - Inventaire : beaucoup d'outils développés ou co-construits par la MRES qui ne vivent plus
  - Plus de catalogue à jour de nos services / animations / prestations
  - À qui la MRES rend service ?
- **La diffusion**
  - Quelle stratégie de communication à la MRES ?
  - Quel est notre public cible ?

Quel est notre public cible ?

- **Aujourd'hui cible diffuse : on parle de tout à tout le monde**
- **Quelle cible finale ?**
  - Les collectivités (en accompagnement) ?
  - Les assos et entreprises (en soutien & conseil) ?
  - Les citoyens (en animation) ?
  - L'APES, le CERDD, et d'autres acteurs sont présents et ont déjà des publics définis.
- **Quelle est notre échelle d'action ?**
  - Difficultés dans l'animation de la dimension régionale - essaimage ?

CARTOGRAPHIE ET RESSOURCES DU RÉSEAU

Travail mené par Alice, Camille, Laurence, Aurèle et Nicolas Lescieux

CONCLUSION

Caractéristiques pour 35 assos (1/4 du réseau) :

- **Sujets**
  - Connaissance / protection nature & environnement
  - Climat, énergie, préservation des ressources
  - Éducation populaire
- **plus d'1/3 des assos de rayonnement régional**
- **le grand public représente :**
  - les bénéficiaires de ¾ des assos
  - les adhérents de ⅔ des assos
- **Beaucoup de sensibilisation dans la forme de l'action**

Le réseau nous attend sur

- **Services aux assos**
  - Ensemblier pour réponses AAP
  - Veille de financements
  - Mutualisation d'outils
- **Militantisme & tête de réseau**
  - Transfert de compétences sur construction de plaidoyer
  - Faire relai de communication

CARTOGRAPHIE ET RESSOURCES DU RÉSEAU

Travail mené par Alice, Camille, Laurence, Aurèle et Nicolas Lescieux

RÉFLEXION

Constat de base :

On ne connait plus assez le réseau, ce que font ou proposent les assos, leur état de santé, ou leurs sujets thématiques

Objectif :

Établir une cartographie des compétences du réseau, des besoins des associations et de leurs attentes du rôle d'une tête de réseau

1. **Construction d'un questionnaire d'une quarantaine de questions sur les sujets thématiques, le public cible, les adhérents, la forme de l'action, etc**
2. **Le groupe a mené ces entretiens avec 35 assos avant le 29 septembre pour avoir des premiers axes**
3. **Objectif d'entretenir tout le réseau avant la fin de l'année 2025**

Réfléxions 2026

INTRODUCTION GENERALE

Un besoin d'une mise à plat

Des chantiers évolutifs

Des discussions à 360°

Réfléxions 2026

RESTITUTION DU TRAVAIL MENÉ DEPUIS JUIN POUR CONSTRUIRE UN PLAN D'ACTION 2026



Nicolas Lescieux et Aurèle Albert

Annexe 5.2 — Restitution de la journée commune équipe–Conseil d'administration du 4 octobre 2025



UNE FEUILLE DE ROUTE POUR SARAH

Quels objectifs à 3 mois / à 6 mois
Quelle rôle pour elle et pour Nicolas pendant la passation
Quels chantiers prend elle en main - Sur quels chantiers est elle accompagnée?

UNE FEUILLE DE ROUTE POUR NICOLAS

Quel rôle par rapport à l'équipe - sortie du management à l'arrivée de Sarah
le lien avec Sarah
A quel moment se passe la reprise des chantiers par Sarah?
Co construction du budget
Besoin visibilité 2026

LA CONCLUSION DE LA CONCLUSION

- Un projet réaffirmé
  - Pas de grande nouveauté mais des axes clairs et à affirmer collectivement
- Une transformation à mettre en oeuvre avec l'aide des outils MSE
  - Ressources humaines
    - Développement de nouvelles compétences
    - Réorganisation de l'équipe (Chantier local/régional / animation réseau)
  - Finance :
    - Une réorientation des ressources financières au service du projet
  - Partenaire
    - Sur qui s'appuyer pour se redévelopper
- Com
    - Un projet central à imaginer
      - Travail de définition des objectifs et de maitrise d'ouvrage
      - Mise en oeuvre opérationnelle
      - Recrutement
- Projet associatif
    - Un travail et une appropriation par le réseau

CE QU'ON RETIENT

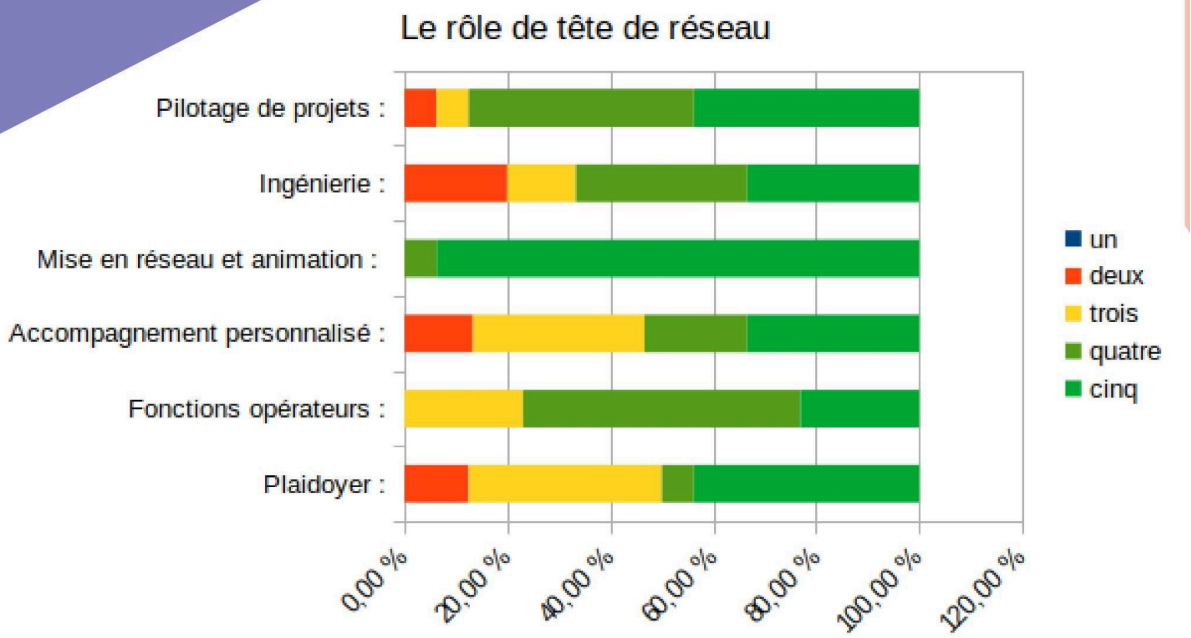
LA MOBILISATION CITOYENNE

DEVELOPPER LE LIEU ET L'IMPLICATION LOCALE

OUTILLAGE ET PILOTAGE DE PROJETS

ANIMATION RESEAU PRENDRE PART AU DEBAT PUBLIC - ECLAIRER

ACCOMPAGNER LA COM - CAPITALISER

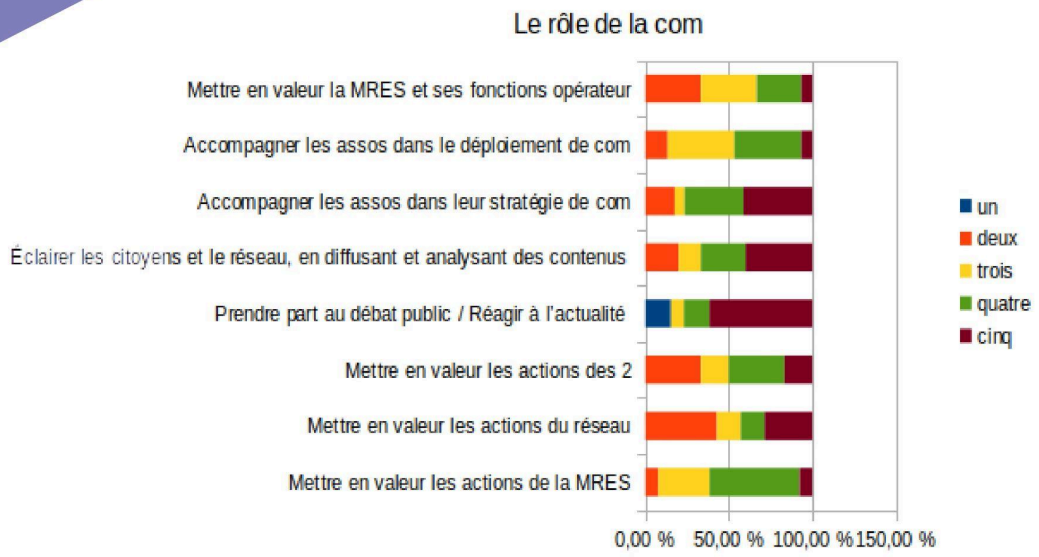


LE RÔLE DE TETE DE RÉSEAU - LES SUJETS

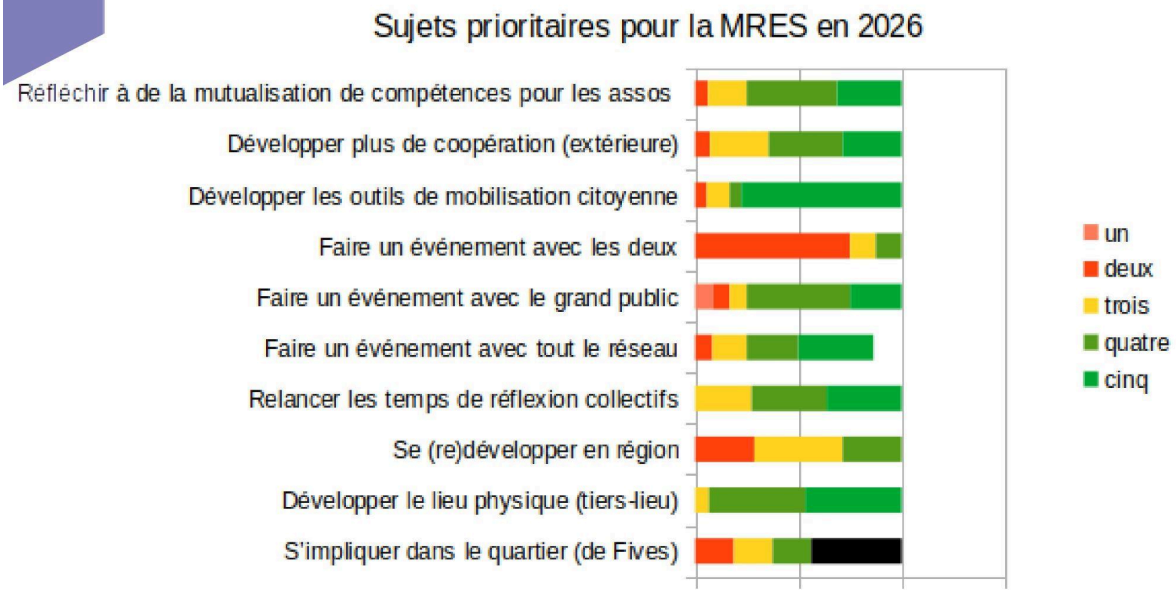
Quelle place pour

- La fonction de plaidoyer
- La fonction opérateur
- La fonction Ingénieire
- La fonction pilotage de projet
- La fonction mise en réseau et animation
- La fonction accompagnement personnalisé

LA COM - LE VOTE



LES PROJETS MRES - LE VOTE



3 TABLEAUX DE CONCLUSIONS

LES PROJETS MRES
LA COMMUNICATION
LE RÔLE DE TÊTE DE RÉSEAU

L'animation proposée permettait de voter avec un système de gommette sur des idées à développer ou creuser **en 2026**

L'enjeu de voir quels sujets nous rassemblaient, lesquels ont besoin d'être rediscutés et les bases d'un projet et programme d'actions/budgets 2026

DEBRIEFING GENERAL DE L'ÉCHANGE

Une présentation fluide des projets par l'équipe
Un temps d'échange et d'écoute de qualité
Des vecteurs communs de rassemblement
Pas de révolution mais des besoins d'agir et d'affirmer des points de vue

Annexe 5.3 — Projet 2026 décliné en neuf actions/pôles

FIN

MERCI POUR VOTRE ATTENTION

Ainsi que pour votre participation



RÉPARTITION PRÉVISIONNELLE

	Projets - dont campagne d'année	Tiers lieu	Formation	Outils	Mise en récit	Capitalisation	Carto et mise en réseau	AMO	MSE	Suppor
Gaëlle		20,00 %								80,0
Alice	65,00 %		15,00 %				5,00 %		15,00 %	
Laurence	10 % - Campagne année				10,00 %		80,00 %			
Lucile	50,00 %		35,00 %				5,00 %		10,00 %	
Camille	10% - Campagne année			50,00 %	20,00 %	20,00 %				
Nicolas Lecomte	100 % (AMELIO)									
Noïc		90,00 %					10,00 %			
Rohra		100,00 %								
Jean-François	10 % - Campagne année	20,00 %		50,00 %		20,00 %				
Mary	80 % (RC MEL)				15,00 %	5,00 %				
Christophe	60,00 %	10,00 %	20,00 %		5 %%					5,0
Laurèle	25,00 %				25,00 %		25,00 %			35,0
Sarah	20,00 %	10 % maison		10,00 %	10,00 %	10,00 %	10 % - carto	à définir		30,0
Nicolas Lescieux	30% - suivi	15% - quartier	10,00 %	1				à définir	15,00 %	30,0
TOTAL ETP	4 ETP	2,6 ETP	0,8 ETP	1,1 ETP	0,7 ETP	0,6 ETP	1,35 ETP	direction	0,4ETP	2 ETP

	220 jours travailles en moyenne p	soit en moyenne mensuelle	
Grille de Lecture	5,00 %	11	1
	10,00 %	22	2
	20,00 %	44	4
	30,00 %	66	6
	40,00 %	88	8
	50,00 %	110	10

ACTION MSE

MSE

RH

- équipe salariée : Lucile, Sarah, Nicolas, Alice ?
- admin : rôle de témoin relai
- bénévole réseau : Animateur ou prise de parole, promotion webinaire ?

Finance

COTR, FOBE, DREAL

vente de prestations d'accompagnement d'associations

Partenaires

- Associatif : CERDD, APES, têtes de réseau (URACEN, sports, culture)
- Public : CRESS
- privé :

ACTION MSE

MISSIONS

- Etablir l'ingénierie pédagogique
- Définir les étapes accompagnement (guide asso/ sensibilisation/formation/consultance
- définir un modèle économique (FOBE, FDVA, Tarif accompagmenet indiv réseau / hors réseau)
- Animer les temps collectifs et individuels
- Animer le role de guide asso

INDICATEURS

- Nombre d'associations accompagnées individuellement
- Nombre d'associations accompagnées collectivement (parcours)
- Nombre de temps collectifs organisés
- Fréquentation de ces temps collectifs

PÔLE MSE

DESCRIPTION

Le monde associatif vit des changements profonds et doit continuer à évoluer dans ses modes de fonctionnement, de gouvernance et de coopération.
Après l'accompagnement suivi par la MRES elle même avec le mouvement associatif, notre rôle de tête de réseau nous amène à créer des outils et accompagnements diversifiés pour que nos membres puissent trouver de nouvelles manières de réaliser leur projet associatif.

OBJECTIFS 2026

Accompagner les membres du réseau et le monde associatif dans la réflexion autour de leur modèle socio économique et favoriser la coopération entre les associations
Définir un projet de parcours collectif et individuel d'accompagment
définir un modèle économique (FOBE, FDVA, Tarif accompagmenet indiv réseau / hors réseau)
Animer 3 temps collectifs
Structurer une offre d'accompagnement individuel

ACTION AMO

MSE

RH

- équipe salariée : Direction
- admin : pour faire le lien avec les territoires et la veille
- bénévole réseau : CAR pour travailler des thématiques en amont, membre du réseau pour détection d'AAP

Finance

Pas de financement prévu, rémunération sur l'ingénierie et les projets mis en œuvre

Partenaires

- Associatif : CERDD
- Public : Région, MEL
- privé :

ACTION AMO ET RELATION AUX TERRITOIRES

MISSIONS

- Définition de l'offre de la MRES
- Réalisation du catalogue
- Faire connaître notre offre auprès des collectivités
- Définir notre modèle éco (coût AMO / % de frais de gestion pour la réponse une fois obtenu, modalité de paiement)
- Définir des modalités d'accompagnement
- Travail à un outil de veille en commun des AAP avec le réseau
- Répondre aux AAP collectifs

INDICATEURS

- Nombre d'appels à projets « répondables » détectés
- Nombre de collectivités démarchées/rencontrées
- Nombre d'appels à projets répondus

ACTION AMO ET RELATION AUX TERRITOIRES

OBJECTIFS 2026

Définition de l'offre de la MRES
Faire une veille sur les appels à projets de partenaires régionaux, locaux et européens.
Faire connaître notre offre auprès des collectivités
Définir notre modèle éco (coût AMO / % de frais de gestion pour la réponse une fois obtenu, modalité de paiement)
Définir des modalités d'accompagnement
Développer l'offre d'accompagnement de la territorialisation de nos offres
Répondre à 10 AAP collectivement

ACTION AMO ET RELATION AUX TERRITOIRES

DESCRIPTION

Le pôle a pour ambition d'être à la source des projets avec les collectivités, en les aidant à trouver une réponse en cohérence avec les projets défendus par la MRES au titre de réseau.
Cet accompagnement des territoires (villes, agglo, institutions, associations) dans la réponse à appel à projets (AMI, Marché public) permet d'intégrer les membres du réseau pour une réponse opérationnelle collective
Le pôle prend également en charge une partie de la territorialisation de certaines offres de la MRES (Défi, animation locale)

ACTION CARTOGRAPHIE ET MISE EN RÉSEAU

MSE

RH

- Equipe salariée MRES
- Administrateur : Bernard, Béatrice, Thierry Patinet
- Bénévole du réseau : à définir selon les commissions

Finance : DREAL, COTR, ville de Lille, MEL

Partenaires

- Associatif :
- Public :
- privé :

ACTION CARTOGRAPHIE ET MISE EN RÉSEAU

MISSIONS

- MeP d'un outil de cartographie –

définir son cahier des charges

suivre sa mise en forme et sa mise à jour (digitale)

Construction d'un événement réseau au printemps

Animation de la CAR Choix du format, contact avec intervenants / traiteur, organisation de l'animation et du déroulé

- Animer les commissions (terme à remettre à jour) et le dialogue interne
- Animer les outils internes de communication (newsletter)

INDICATEURS

- Cartographie livrée
- Nb de commissions thématiques
- Participation à ces commissions thématiques
- Participation à l'événements réseau

ACTION CARTOGRAPHIE ET MISE EN RÉSEAU

DESCRIPTION

Améliorer en continu la connaissance des acteurs du réseau, animer ce réseau, contribuer à valoriser ses action et les promouvoir à l'exterieur.

OBJECTIFS 2026

=> Mettre en place un outil de cartographie physique et / ou digitale (en capitalisant sur le travail réalisé par l'équipe pendant l'été ; en lien avec l'Action Capitalisation).

=> Construire un événement réseau au printemps

ACTION CAPITALISATION

MSE

RH

- équipe salariée : Camille, Jean-François, Christophe, Nicolas / Sarah
- admin :
- bénévole réseau :

Finance : FRATRI, COTR, DREAL

Partenaires

- Associatif : CERDD / la fabrique des transitions
- Public : Région / Cerema / Adulm ? Ville de Loos-en-Gohelle
- privé :

ACTION CAPITALISATION

MISSIONS

- Définir une méthodologie et des paramètres à étudier, un guide d'enquête (approche par thématique ? Approche par territoire)
- Réaliser un inventaire des capitalisations existantes
- Définir une équipe et une méthode d'étude. Définir un format de restitution.
- Définir l'outil de base de données en ligne
- Définir le besoin de publication papier
- Définir les modes de diffusion aux partenaires (interne et externe)
- Étudier 5 cas pour une première capitalisation (Gear up)

INDICATEURS

- Nombre de projets étudiés
- Nombre de capitalisation « terminées »
- Diffusion de la capitalisation

ACTION CAPITALISATION

DESCRIPTION

Le travail de 2025 a permis d'identifier une attente du réseau sur la valorisation de leurs actions et le manque de capitalisation des expériences (réussies ou non).
Comment mettre en lumière les pratiques des membres du réseau ?
Comment essaimer et permettre la réalisation d'autres projets similaires ?
Quels outils créer pour apporter la démonstration de la robustesse et des savoir-faire du réseau.

OBJECTIFS 2026

=> Réaliser une première "vague" d'enquête pour une première capitalisation auprès de 5 associations du réseau avec Gear up.
=> Définition du cadre de capitalisation

ACTION OUTILS & RESSOURCES

MSE

RH

- équipe salariée : Camille, Jean-François, Nicolas / Sarah
- admin :
- Membre du réseau : Virage, Graine, Lianes, Chantal

Finances : MEL, Région, Fonctionnement ville de Lille, FRATRI, DREAL, MEL

Partenaires

- Cerdd, crajep, réseau alliance?
- Public : Université de Lille, Université d'Amiens, Canopée
- privé :

ACTION OUTILS & RESSOURCES

INDICATEURS

- Nb d'outils diffusés
- Nb d'outils recensés
- Nb de sessions d'animation par outil
- Nb d'acteurs formés à l'utilisation / animation d'outils
- etude de capitalisation

ACTION OUTILS & RESSOURCES

MISSIONS

- Participation à l'élaboration du parcours de la campagne d'année
- Identifier les partenaires potentiels pour des événements ou plateformes mutualisés
- Élaborer une plateforme pour faire vivre les outils (en collaboration avec les pôles mise en récit et capitalisation)
- Recenser les nouveaux outils pertinents pour les sujets de transitions écologique, sociale et citoyenne
- Former des personnes à l'animation des outils qui le nécessitent
- Créer des guides d'animation pour les outils qui le permettent
- Organisation d'un événement de mise en avant et de prise en main des outils (FOT)
- Participation à l'élaboration de la programmation du tiers-lieu

ACTION OUTILS & RESSOURCES

OBJECTIFS 2026

=> Veille thématique, étude des besoins des assos, complétude documentaire.
=> Cartographie et inventaire des outils et travail de capitalisation/accompagnement pour une meilleure valorisation et utilisation de ces outils.
=> Définition et organisation des “nouveautés” FOT

ACTION OUTILS ET RESSOURCES

DESCRIPTION

Cette Action consiste à recenser les outils et ressources - déjà disponibles ou à aller chercher/créer - qui seront nécessaires à la compréhension des enjeux de transition et à la réalisation concrète des actions.
La MRES s’engage à recenser, diffuser et accompagner l’utilisation d’outils utiles aux transitions écologiques, sociales et citoyennes.
Pour ce faire, elle réalise un travail de veille, de documentation, de promotion et de capitalisation sur ces thématiques, avec l’appui du centre de doc et l’organisation du FOT

ACTION MISE EN RÉCIT

MSE

RH

- équipe salariée : Camille, Laurence, Nicolas / Sarah, Aurèle, Christophe
- admin : un.e admin référent.e?
- bénévole réseau :

Finance : MEL et FRATRI

Partenaires

- Associatif : CERDD, Fabrique des transitions
- Public : Villes de Fourmies et Loos-en-Gohelle, ADEME
- privé : Publications privées ?

ACTION MISE EN RÉCIT

MISSIONS

- Identifier les "histoires" du réseau
- Rédaction des articles de communication
- Définir les supports de publication (en ligne, print, etc)
- Diffuser les récits
- Définir les modalités d'expression de la MRES
- Réflexion de la suite du poste de Laurence
- Création de partenariat dans la mise en récit (CERDD,ADEME,APES, Presse..)

INDICATEURS

- Nb de communication de mise en récit produites
- Participation à des ateliers de mise en récit
- Nb de nouveaux bénéficiaires / bénévoles qui sont arrivés par ce biais

ACTION MISE EN RÉCIT ET COMMUNICATION

DESCRIPTION

La MRES s'empare de la notion de mise en récit (fortement défini par l'ADEME, le CERDD et la Fabrique des Transitions).
La mise en récit vise à dépasser les projets pour en faire des histoires, à les co-construire pour nourrir des futurs envisageables et désirables collectivement.
La mise en récit est un levier de passage à l'action.
La communication est un outil au service de l'Action

OBJECTIFS 2026

=> Définition d'une ligne éditoriale et d'éléments de langage.
=> Définition des modèles et des modalités de mise en récit des projets et réalisations
=> Réflexion autour des outils qui pourraient être spécifiquement créés (cartographie web adossée à une base de données et plateforme de restitution)

ACTION FORMATION

MSE

RH

- équipe salariée : Lucile, Christophe, Alice, Sarah / Nicolas Lescieux
- admin : pas d'implication particulière
- bénévole réseau :

Finance

FOBE / FDVA / DREAL / Fratri sur la formation citoyenne et bénévole repair

Partenaires

- Associatif : Réseau Transition Hauts de France, Institut des transitions à Lyon Maillage
- Public : France Travail
- Privé : *à déterminer*

ACTION FORMATION

MISSIONS

- Participation à l'élaboration du parcours de la campagne d'année
- Élaboration d'un programme de formation
- Trouver des formateur.ice.s thématiques qualifié.e.s
- Planifier le calendrier de formation (en collaboration avec les Actions tiers-lieu et campagne d'année)
- Mettre en place un système de validation de compétence

INDICATEURS

- Nb de sessions de formation
- Nb de personnes formées
- Remplissage des sessions
- Nbre et diversité de publics touchés (jeunes, éloignés de l'emploi, en situation de handicap, du quartier, de la ville, MEL, etc.)
- Nombre de personnes évaluées (open badges ou autres systèmes)

ACTION FORMATION

DESCRIPTION

L'Action Formation a deux entrées :
Une entrée Asso : de quelles ressources disposent-elles ? de quoi ont-elles besoin ?
Une entrée Citoyen.ne.s : de quoi ont-iels besoin pour devenir acteurices des transitions ?

OBJECTIFS 2026

=> Mettre en place des parcours de développement de compétences en lien avec la Campagne d'année.
=> Mettre en place des actions de formation et d'éducation populaire à destination des bénévoles associatifs (logique de parcours de compétences)
=> Développer l'approche transgénérationnelle.
=> Mettre en oeuvre une démarche de qualification des compétences acquises.

ACTION TIERS LIEU

MSE

RH

- équipe salariée : Zohra, Jean-François, Loïc, Christophe, Sarah / Nicolas Lescieux
- admin : Béatrice Auxent / Guillaume Flament / Orlane Mabire
- bénévole réseau : Membre de la CAR ?

Finance : Ville de Lille, DREAL, MEL

Partenaires

- associatif : Les asso du réseau et culturelles du quartier, La loco et les membres du PTCE, la CTL
- public : Ville de Lille - Maison mobilité durable/habitat/solidarité/mda
- privé : *à déterminer*

ACTION TIERS LIEU

INDICATEURS

- Nb d'événement accueillis
- Nb de public accueilli et diversité des types de publics accueillis
- Participation des publics
- La programmation (nb de causeries citoyennes, nb d'événements sur tel sujet, nb de structure non MRES accueillies, etc)
- "Origine" géographique des publics accueillis
- Taux de réservation de salles
- Accueil de partenaires

ACTION TIERS LIEU

MISSIONS

- **Identifier les acteurs du quartier et organiser une veille sur les projets locaux**
- **Identifier les partenaires potentiels**
- **Mettre en place une programmation (activités, sujets, avec qui)**
- **Déterminer le modalités de gouvernance**
- **Proposer des temps d'accompagnement de projets citoyens ou de collectifs**
- **Participation à des événements / dynamiques de quartier**
- **Accueil du public**
- **Gestion des réservations des salles**
- **Gestion des emprunts de matériel et ressources**
- **Gestion technique du bâtiment**

ACTION TIERS-LIEU ET VIE DE QUARTIER

DESCRIPTION

La MRES fait le choix de s'impliquer dans la vie de quartier en revendiquant d'être un Tiers-lieu. Concrètement, il s'agit de participer activement à la vie des Fivois et Hellemmois, de contribuer à l'émergence locale de projets de transition, de participer au PTCE, d'animer la Maison comme lieu de vie et de partage des savoirs.
La Maison devient un lieu d'expression du réseau et de ses partenaires, met à disposition des services mutualisés et accompagne les projets du quartier.

OBJECTIFS 2026

=> Prouver qu'un lieu ressource à Fives sur les transitions peut rencontrer son public et apporter une valeur ajoutée dans la construction de projets citoyens locaux.
=> Impulser une nouvelle dynamique au centre de doc en proposant de nouvelles ressources, des causeries citoyennes, des expositions, des temps forts...
=> Ouvrir la Maison à des acteurs qui ne font pas partie du réseau.
=> Déterminer les modalités d'organisation du Tiers-lieu (gouvernance, mise à disposition, ouverture, etc) ainsi que le modèle économique (loyer, bar, restaurant, etc.).

PÔLE CAMPAGNE D'ANNÉE

MSE (POUR UNE CAMPAGNE D'ANNÉE CITOYENNETÉ)

RH

- équipe salariée : un.e membre de la direction
- admin : un.e admin référent.e
- bénévole réseau :

Finance

MEL 16 000, Ville de Lille 20 000, DREAL 15 000, FRATRI 20 000, FOBE 1 800

Partenaires

- associatif : Carnaval des possibles, MDA
- public : DREAL, département
- privé :

FOCUS CAMPAGNE D'ANNÉE

INDICATEURS

- Nb de campagnes sous-thèmes
- Nb d'événements par campagne sous-thème (RE, débats, concertation...)
- Participation à la campagne (engagement suscité) et fidélité
- Création de ressources (documentation, rapports décryptage, création outils, etc.)
- Développement d'actions locales et nouveaux engagements

FOCUS SUR LA CAMPAGNE D'ANNÉE

MISSIONS

Membres de l'équipe tournants selon les thèmes

- Déterminer un système de validation du thème et de l'organisation de la campagne
- Déterminer le sous-thème de campagne
- Identifier les partenaires thématiques ou compétents
- Créer le parcours
- Trouver des intervenants
- Préparer les éléments de communication
- Programmer des temps forts (RE, débats, etc)
- Mobiliser des ressources documentaires thématiques
- Produire de la documentation thématique (rapports, outils, ...)
- Organiser une concertation citoyenne
- Produire une mise en récit de la campagne
- Produire une capitalisation de la campagne

LES PROJETS DE MANIÈRE GÉNÉRALE

MISSIONS

Membres de l'équipe tournants selon les thèmes

- Chacun.e est naturellement amené à développer des projets
- Chacun.e se tourne vers son Responsable de Pôle pour validation
- Une validation collégiale peut être mise en oeuvre au besoin
- Les membres de l'équipe intervenant dans chaque projet sont déterminés en fonction des compétences, des besoins, des disponibilités...
- Un projet = un référent
- Le référent est garant de la mise en oeuvre du projet selon le calendrier prévu
- La responsabilité collective est un objectif capital
- Plus que des livrables, la finalité d'un projet consiste à "raconter" la transition écologique et sociale

PROJETS

MISSIONS

Membres de l'équipe tournants selon les thèmes

- Définir des outils de travail communs aux différents projets
- Détecter des opportunités et appels à projets
- Participer à la capitalisation et à la mise en récit des projets
- Porter des projets uniquement en lien avec la thématique de l'engagement citoyen
- Réaliser les projets en suivant les objectifs quantitatifs et qualitatifs

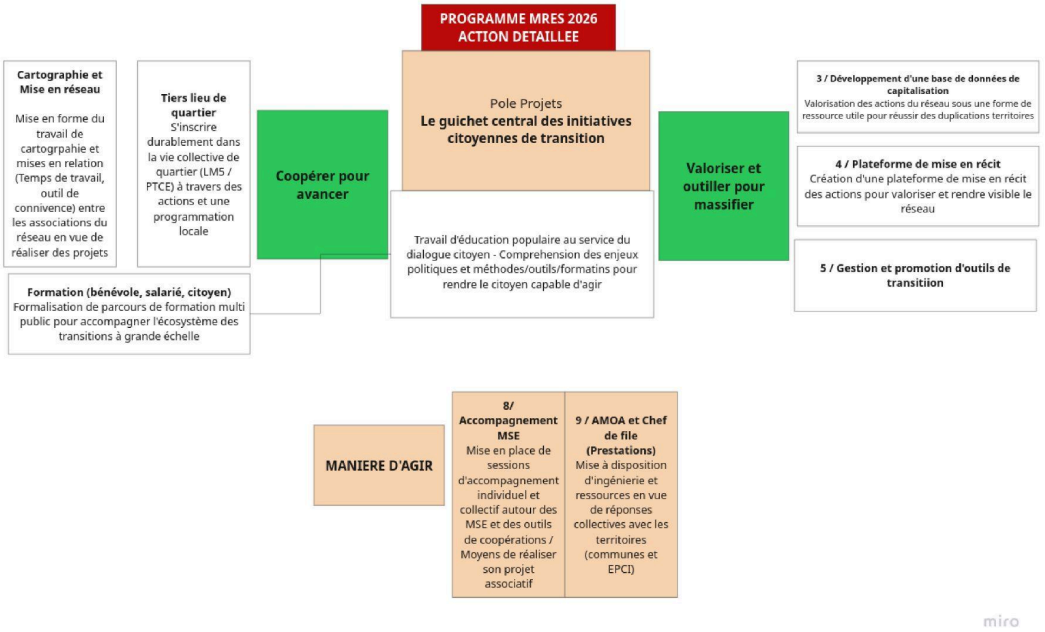
ACTION "PROJETS"

DESCRIPTION

Cet axe est composé de l'ensemble des projets opérationnels portés par la MRES. Il est accompagné par les autres pôles dans sa réalisation.
Les campagnes d'années, les réponses aux AAP, AMI et autres demandes constituent des projets par nature.

OBJECTIFS 2026

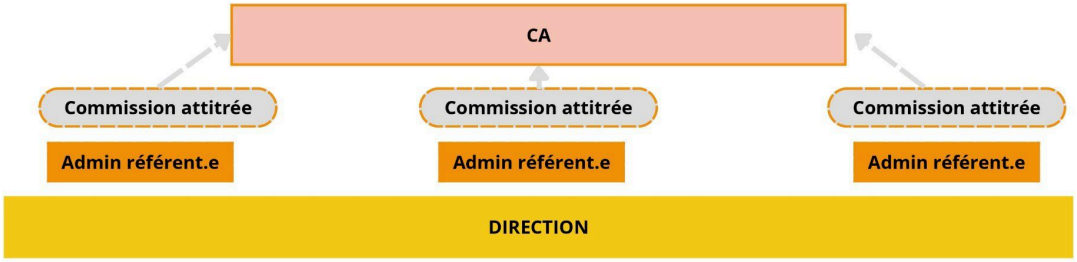
=> Mobiliser et faire participer le réseau à la Campagne d'année
=> Réussir à mesurer l'engagement que ces campagnes ont produites (indicateurs)





Annexe 5.4 — Support de réorganisation de la MRES présenté au Conseil d'administration puis à l'Assemblée générale de juin 2026

Sur la gouvernance :



Il sera vraisemblablement indispensable d'accompagner cette restructuration par une transformation des modalités de gouvernance. Ceci ne fera pas l'objet d'un débat à l'occasion de ce CA du 7 mai, mais doit rester un objectif à moyen terme (cf. Le travail autour de la gouvernance mené par Aurèle Albert et partagé ce soir).

Plusieurs options :

- Attirer des administrateur.ice.s en leur nom (pas en représentation d'une asso) sur des thématiques précises
- Indémniser les administrateur.ice.s pour des formes de mobilisation particulières
- Déléguer plus de pouvoir & de responsabilité dans les commisions thématiques et acter le CA comme un espace de partage d'infos plus que de prise de décisions stratégiques
- etc ...

Pôle Tranversal : Ressources

- **Centre de documentation**
- **FOT**
- **Sociogramme**
- **Tiers-lieu**

Objectifs :
Le pôle Ressources est alimenté par les besoins des 3 autres Pôles... et les nourrit en retour.

Il est au service des pôles de la MRES, du réseau, mais potentiellement aussi de partenaires externes.

Finances
Sub fonctionnement :

- MEL : 10 000 + 30 000 + 5 000
- Ville de Lille : 15 000 (TL)
- DREAL : 5 000
- FRATRI HdF
- FOBE HdF
- COTR HdF
- Fonjep

Fonds UE :

- Feder

Prestas :

- Veille & recherche biblio
- Nouveaux outils
- Usage, développement & création de ressources
- Publications
- Événements

Pôle Transitions Justes : Solidarité & société pour le vivre ensemble

Objectifs

2026 :
- Délimitation du périmètre & construction du pôle
- Réflexion sur l'évolution du HCMC & l'investissement dans le PCAET

2027 :
- Investissement dans la réflexion sur le PCAET
- Investissement dans la réflexion SCOT
- Recherche de financements et consolidation du MSE
- Développement de fonds bibliographiques

2028 :
- Recherche finacements & consolidation du MSE
- Développement de fonds biblio

Finances

Sub fonctionnement :
- MEL
- Ville de Lille
- DREAL
- FRATRI HdF
- FOBE HdF
- COTR HdF
- Fonjep
- Préfecture

Fonds UE :
- Erasmus+
- FSE

Prestas :
- Accompagnement & conseil
- Développement de nouveaux outils & leur animation (PCAET, SCOT, ...)
- Proposition de réflexion autour de nouvelles organisations de la société

Pôle Transitions Justes : Solidarité & société pour le vivre ensemble

Le projet

Réseau :
- Solidarités locale & internationales
- Justice climatique
- Diversité & inclusion
- Éducation & culture
- Inter-générationnel
- Habitat & logement

Partenaires :
- Collectivités
- Organes culturelles
- Préfecture(s)
- Organismes de solidarité
- ...

Le projet

Plus-value :
- Favoriser l'implication à divers niveaux
- Faire vivre le lieu & rassembler
- Faire preuve d'exemplarité

Sujets :
Citoyenneté, climat, lutte contre les discriminations, grands enjeux contemporains, vue systémique, jeunesse, inter-générationnel, alphabétisation, culture, ...

Pôle Transitions Responsables : Consommation soutenable & responsable

Objectifs

2026 :
- Redéfinition du projet RC et de son avenir
- Poursuite de l'animation RC
- Poursuite AMELIO
- Définition d'une offre de formations RC
- Repérage des leviers de mobilisation citoyenne

2027 :
- Déploiement de la nouvelle proposition RC repensée
- Réflexion globale autours de la réparation (lien avec le tiers-lieu)
- Poursuite AMELIO & réflexion sur son avenir
- Travail autours de la massification
- Mobilisation de l'ADEME de manière plus transversale

2028 :
- Consolidation de la nouvelle proposition RC
- ...

Finances

Sub fonctionnement :
- MEL : 30 000
- Ville de Lille : 8 000
- ADEME : 42 000
- DREAL
- FRATRI HdF : 10 000
- FOBE HdF
- COTR HdF
- Ecologic : 50 000
- Fonjep

Fonds UE :
- Erasmus+

Prestas :
- Conseil & mise en réseau
- Réplication des RC
- AMELIO
- Formations
- Développement de nouveaux ateliers sur des sujets tiers (low-techs, etc...) de partage citoyen

Pôle Transitions Responsables : Consommation soutenable & responsable

Le projet

Réseau :
- Bio & agriculture durable
- Recyclage & upcycling
- Alimentation
- Energie & ressources
- Réparation & durabilité

Partenaires :
- Collectivités
- Syndicats & confédérations
- INRA
- ADEME
- ...

Le projet

Plus-value :
- Porter / accompagner des logiques d'essaimage
- Mise en place de systèmes de support, soutien, & marrainage
- Favoriser l'innovation
- Favoriser la massification

Sujets :
Agriculture, alimentation, recyclage, économie circulaire, repair cafés, déchets, solaire & énergies vertes, mobilités, low tech

Pôle Transitions Durables : Solutions fondées sur la Nature

Objectifs

2026 :
- Dépôt du FEDER
- Recrutement d'un.e documentaliste ?
- Recensement du besoin du GON (ressources)
- Identification des partenaires
- Mise en contact avec ARB & partenaires

2027 :
- Second.e documentaliste ?
- Expérimentation médiation 1
- Expérimentation dialogue ter. 1
- Consolidation du réseau
- Prospection financements
- Développement du fond docu biodiv.

2028 :
- Recherche finacements pour pérenniser documentaliste
- Expérimentation médiation 2
- Expérimentation dialogue ter. 2
- Dépôt d'un fond vert
- Consolidation du modèle socio-éco

Finances

Sub fonctionnement :
- MEL,
- Ville de Lille
- DREAL
- FRATRI HdF
- FOBE HdF
- COTR HdF
- Fonjep
- Fonds vert
- Mob biodiversité

Fonds UE :
- Feder
- Interreg

Prestas :
- Conseil & mise en réseau
- animations
- conférences
- cycles de connaissances
- références biblio
- formations
- publications

Pôle Transitions Durables : Solutions fondées sur la Nature

Le projet

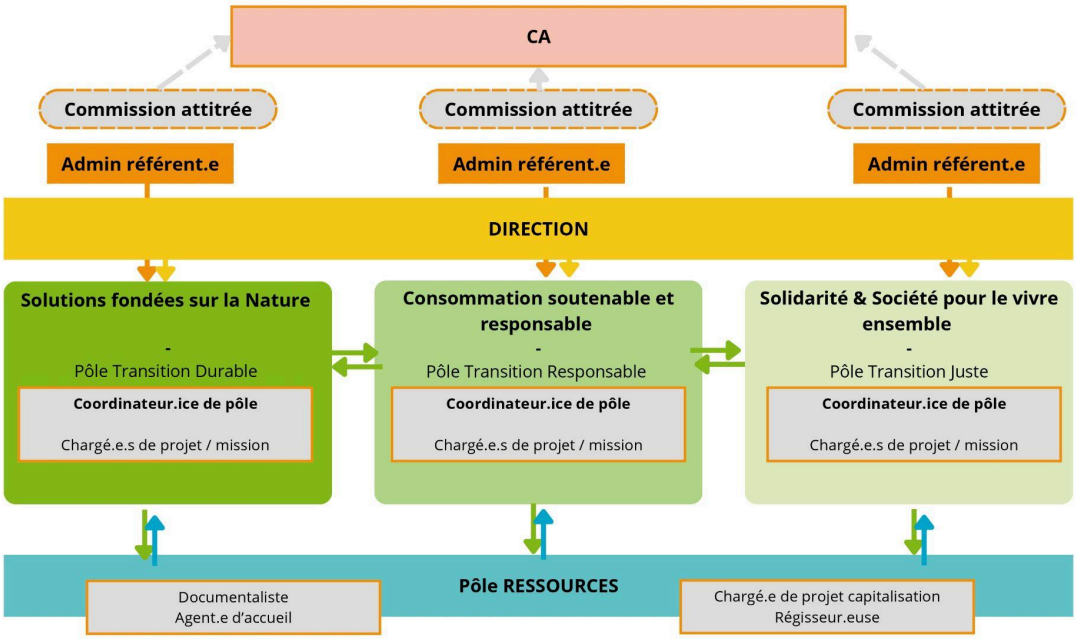
Réseau :
- APN diverses (assos naturalistes, FDAAPPMA, etc)
- Nature en ville & jardinage
- Réseau compost citoyen
- CPIE & AEEDD

Partenaires :
- ARB
- OFB
- MHN
- DREAL, DDTM, etc

Le projet

Plus-value :
- Favoriser un aménagement territorial qui a du sens
- Favoriser le dialogue inter-acteurs
- Participer au décryptage de politiques publiques
- Être dans la prospective
- Participer à la médiation Homme-Nature

Sujets :
Aménagement du territoire, plans schémas, trames, nature en ville, biodiversité, démocratie locale, participative, ...



Vers un nouvel organigramme

Restructurer la MRES pour travailler autrement

En réponse à l'état de situation actuel de la MRES, le CA du 1e avril a demandé à la Direction de la MRES de proposer un nouvel organigramme qui doit répondre aux besoins de la structure et permettre de mettre en oeuvre un modèle d'exploitation viable.
Ce qui est présenté aujourd'hui permet :

- de **conserver les orientations votées** en AG et en CA ;
- de prendre en considération **l'équipe actuelle dans une organisation différente ;**
- de **se consolider en travaillant collectivement.**

Cette proposition de la Direction a obtenu une première validation informelle lors des Bureaus du 9 avril et du 5 mai. Elle attend maintenant une réponse formelle de la part du CA.

L'objectif aujourd'hui consiste à partager ce travail, de recevoir des critiques constructives et des propositions d'amendements, pour finaliser un organigramme consolidé.

Pour complète information : cette propostion d'organigramme a fait l'objet d'une présentation aux membres de l'équipe lors des réunions d'équipe du 27 avril et du 4 mai.
IL a été rappelé que l'organisation finale devait être votée par le CA.

Annexe 6 — Journée du réseau du 12 mars 2026

Annexe 6.1 — Support de restitution de la journée du 12 mars 2026

—— La campagne d'année : le programme au 31 mars 2026

- Jeudi 03 septembre, de 19h00 à 20h30 :

Qu'est-ce qu'un PLU(i) ? => par les Urbanistes de France

- Mardi 22 septembre, de 19h00 à 20h30 :

Comprendre l'importance et la logique des plans schémas => par les Urbanistes de France

- Jeudi 09 octobre, de 19h00 à 20h30 :

Comment intégrer des OAP en faveur de l'environnement dans son PLU(i) => par le Service urbanisme de la Ville de Douai (à confirmer)

- Mardi 20 octobre, de 19h00 à 20h30 :

Conseils de quartiers, conseils communautaires… les espaces de démocratie participative => par un.e Membre d'un conseil de quartier

- Jeudi 05 novembre, de 19h00 à 20h30 :

Comment les élu.e.s écoutent leurs administré.e.s ? => par un élu

—— Le programme de la campagne d'année (au 31 mars 2026)

- Jeudi 02 avril, de 18h30 à 21h30 :

Développer son esprit critique et former les habitant.e.s aux enjeux de démocratique et de la montée des fascismes => par L'Atelier de l'espoir

- Mardi 21 avril, de 19h00 à 20h30 :

De la conception à la réalisation d'un projet : où et comment peut intervenir la société civile ? => par la MRES

- Mardi 05 mai, de 18h30 à 21h30 :

Le rôle de la MRAE et l'intérêt de ses avis=> par un Membre de la MRAe et/ou un.e représentant.e du Pôle Autorité environnementale de la DREAL

- Jeudi 21 mai, de 19h00 à 20h30 :

La fonction de Commissaire enquêteur et les objectifs de l'enquête publique => par un.e Commissaire enquêteur.trice et/ou un.e représentant.e du Pôle IDEE de la DREAL

- Mardi 02 juin, de 18h30 à 21h30 :

Du bon usage de la loi : sortir du Cadre de vie pour faire respecter la Réglementation => par un.e représentant.e du GON et un.e représentant.e du Pôle Eau & nature de la DDTM 59

- Jeudi 21 juin, de 19h00 à 20h30 :

Le dernier recours : aller au contentieux => par FNE Hauts-de-France

La campagne d'année

Dans le cadre de son projet renouvelé, et en accord avec ses objectifs précédemment énoncés, la MRES réinitialise son projet de « Campagne d'année ».
Une Campagne d'année, c'est la promesse d'une acculturation au service du passage à l'action.
En proposant des interventions de formes et de formats variés, il s'agit d'explorer de la manière la plus exhaustive possible un sujet, de susciter l'engagement et d'outiller la société civile pour cela.
« Aidons les habitants à comprendre et s'emparer pleinement de leur pouvoir citoyen » sera la thématique de cette première Campagne d'année (édition 2026).

Q/R Est ce positionné uniquement Aménagement du territoire?
=> Non, l'idée est par contre d'avoir des parcours thématiques qui permettent de ne pas aborder de sujets de manière isolée

Pour des raisons pratiques, la MRES a prévu une première série d'actions tournées vers l'aménagement du territoire et la manière dont la Société civile peut y prendre sa part et intervenir dans le dialogue territorial.

En fonction de la mobilisation et des propositions, d'autres thématiques peuvent évidemment être explorées dès lors qu'elles entrent en résonnance avec le sujet de la citoyenneté. *Faites -nous des propositions !!!*

Comment créer des parcours ensemble

- La MRES propose un corpus d'actions et d'événements qui vont constituer la « colonne vertébrale » de sa Campagne d'année. Ses locaux du 5 rue Jules de Vicq (centre de documentation, salles de réunions, salle de conférence) seront naturellement utilisés mais ne constitueront pas les seuls lieux d'actions.
- VOUS Membres du Réseau ou Partenaires avez certainement des idées en tête, des propositions à nous faire, voire des interventions déjà prévues ?
- Contactez-nous à CampagneAnnee@mres-asso.fr
- Pour une cohérence d'ensemble, une visibilité renforcée et une efficacité maximisée, n'hésitez pas à nous proposer de les intégrer dans l'édition 2026 de la Campagne d'année !!!
- V os événements seront intégrés au fil de l'eau dans notre programmation en ligne accessible depuis un QR Code.

Les pistes

Les sujets opérant dès 2026

Un besoin de valorisation

Agenda en commun, journal de bord, site web, comment travailler ensemble à notre valorisation?

Quel pilotage, quels choix éditoriaux, quelles compétences?

Quelle capitalisation/ valorisation de la littérature grise produite par le réseau par le centre de doc?

Se connaître

Le sociogramme (voir fin de présentation) sera proposé dans une première version en 2026.

Quelles catégories et quels classements pour une utilisation pérenne et fonctionnelle

Créer du commun

Base de données Presse, template pour les communiqués de presse, base de données interlocuteurs institutionnels...

Quels outils et ressources pourraient être partagées au réseau, et travailler par l'équipe.

Agir ensemble

Comment répondre ensemble à des appels à projets ou marchés publics, créer un catalogue de prestations commune et travailler la recommandation entre associations?

Toutes les propositions

- Fédération des trucs qui marchent – très bonne com', réussir à valoriser une chose par asso
- Événement « Et demain ? » devrait être tournant et pas rester à Lille
- Rencontres territoriales Les licoornes (fédère les coopératives niveau national), soirée de présentation des structures qui peut être appliqué aux associations rassemblées en réseau
- Temps inter réseau thématique, ex solaire en nord fait intervenir un repair café ou l'adav pendant une soirée de son réseau
- Catalogue de prestations communes, des prestations entre asso et valoriser des montants chiffrés, et mieux se connaître et faire la promotion des assos partenaires
- Faire vivre les expériences aux publics : un chantier, une marche, etc
- Organiser les différentes échelles entre régionale et locale
- Partage des ressources constituées par les assos : fichier presse, listes contacts, matériel, financements, bonnes pratiques, etc → boîte à outils commune
- Plaidoyer défense du modèle associatif
- Favoriser émergence de projets transversaux qui rassemblent le réseau (>15 assos)
- Travailler à des recherches de financements collectives
- Valoriser les actions réalisées sur l'ensemble du territoire, savoir et montrer qui interagit où ? Ex : montrer la participation proportionnellement par population de département
- Partage des outils et connaissances entre les assos : livrets, supports, animation, rapports (tout ce qui est production grise)
- Afficher une neutralité partisane, donc parfois refus de co-signer certains papiers et aujourd'hui vente d'expertises à tout le monde, exemple ADAV : implication dans les aménagements cyclables très en amont, donc protéger cette position
- Gouvernance : « échange » d'administrateur.ice.s entre CA d'assos adhérentes en fonction de différents sujets, peut aussi concerner les membres d'équipes salariées
- Temps de retours d'expériences, de partages de connaissances (sur des outils, etc) et enregistrer ou capitaliser pour partager
- Faire intervenir en RE des partenaires du réseau ou hors réseau sur thématiques
- Temps de formation partagés entre assos, bénévoles et salarié.e.s et citoyen.ne.s
- Diffusion des CR du CA de la MRES, problème de circulation des infos sur la gouvernance dans le réseau
- Un événement grand public annuel, vitrine pour les assos qui veulent rejoindre
- Besoin de nouveaux outils de communication à la MRES adaptés pour le grand public (valorisation de l'agenda), les partenaires (le 23 : revue de presse qui a été repris à l'APES et fonctionne, comité de rédaction bénévole du réseau), les médias (partage de l'agenda mensuel du réseau)
- webinaire de « présentation » sur un sujet au choix → podcast ?

Toutes les propositions

Créer du commun

Temps inter réseau thématique, ex solaire en nord fait intervenir un repair café ou l'adav pendant une soirée de son réseau
Catalogue de prestations communes, des prestations entre asso et valoriser des montants chiffrés, et mieux se connaître et faire la promotion des assos partenaires
Partage des outils et connaissances entre les assos : livrets, supports, animation, rapports (tout ce qui est production grise)
Partage des ressources constituées par les assos : fichier presse, listes contacts, matériel, financements, bonnes pratiques, etc → boîte à outils commune
Temps de retours d'expériences, de partages de connaissances (sur des outils, etc) et enregistrer ou capitaliser pour partager

Se (re)connaître

Temps inter réseau thématique (ex. : Solaire en nord fait intervenir un repair café ou l'adav pendant une soirée de son réseau)
Rencontres territoriales Les licoornes (fédère les coopératives au niveau national), soirée de présentation des structures qui peut être appliqué aux associations rassemblées en réseau
Temps de formation partagés entre assos, bénévoles et salarié.e.s et citoyen.ne.s
Gouvernance : « échange » d'administrateur.ice.s entre CA d'assos adhérentes en fonction de différents sujets, peut aussi concerner les membres d'équipes salariées

Valorisation

Fédération des trucs qui marchent – très bonne com', réussir à valoriser une chose par asso
Valoriser les actions réalisées sur l'ensemble du territoire, savoir et montrer qui interagit où ? Ex : montrer la participation proportionnellement par population de département
Besoin de nouveaux outils de communication à la MRES adaptés pour le grand public (valorisation de l'agenda), les partenaires (le 23 : revue de presse qui a été repris à l'APES et fonctionne, comité de rédaction bénévole du réseau), les médias (partage de l'agenda mensuel du réseau)
webinaire de « présentation » sur un sujet au choix → podcast ?

Agir ensemble

Plaidoyer défense du modèle associatif
Relancer Et Demain, en changeant de lieux sur la région tous les ans
Travailler à des recherches de financements collectives
Faire vivre les expériences aux publics : un chantier, une marche, etc.
Un événement grand public annuel, vitrine pour les assos qui veulent rejoindre
Faire intervenir en RE des partenaires du réseau ou hors réseau sur thématiques

Un constat

Principales actions réalisées

Un besoin de valorisation

Les projets passent et s'enchaînent sans avoir le temps ni les moyens de le valoriser.

Comment la tête de réseau peut prendre son rôle de capitalisation et valorisation.

Des outils ont existé - journal, open agenda.. - peut être à refaire vivre

Faire réseau

Mieux se connaître pour se renseigner.
Que ce soit pour appuyer un membre auprès d'un partenaire, ou s'associer pour répondre à des projets, le besoin d'interconnaissance reste fort.

Créer du commun

Le réseau doit aussi servir à créer du commun. Comment partage t-on nos bonnes pratiques, nos outils, pour éviter des démarches et réflexions individuelles

Agir ensemble

Comment lier nos forces pour répondre à des appels à projets, marchés publics ou porter des actions à plus fort impact.

Nous sommes conscient de la force et des compétences du réseau,, portons des actions collectivement.

Le projet MRES

Ce que l'on retrouve

- Centre de Doc : refaire un lieu qui tourne, ouvert au public, notamment avec les productions de ressources des acteurs du réseau.
- La campagne d'année : rôle de dialogue avec les citoyen.ne.s, de médiation et décryptage.
- Le sujet de la nature, principalement de la nature en ville.
- La question des outils : FOT, plateforme avec virage énergie.
- Accompagnement du réseau pour l'amélioration des MSE, et reprendre un rôle de soutien de la vie associative.
- Le tiers-lieu inséré dans le quartier, profiter de la présence d'acteurs partenaires et d'un terrain d'expérimentation.

Une logique de parcours

Organisation des rencontres nationales des éducateurs à l'environnement.

- Parcours à Noyelles-sous-Lens : parcours co-construit en QPV, sur la concertation citoyenne pour former sur différentes thématiques et partager la décision
- Premier essai de parcours avec la CARSAT pour l'engagement associatif des jeunes seniors, avec l'accent mis sur la convivialité & la solidarité
- La campagne d'année : former, acculturer les publics aux espaces d'action et d'évaluation des politiques publiques, du plus local au régional. Différents temps de rencontre, dialogue, ateliers, etc.

Infos de la maison

1. Départ de Canopé

Le départ de Canopé du RDC créé l'opportunité pour un espace ouvert sur le quartier, qui permettrait de développer de nouvelles activités pour le réseau, un agrandissement de la surface de bureaux, etc.
Aujourd'hui nous n'avons aucune idée des perspectives. Un premier courrier signé par la MRES a été envoyé en octobre mais reste sans réponse. Une nouvelle proposition co-signée avec des acteurs de quartier a été proposé, mais en gardant le thème des transitions comme principal.

La municipalité actuelle veut veut une maison de l'engagement citoyen, donc l'opportunité existe, il faut s'appuyer dessus.
Le CDD deviendrait moins généraliste afin de répondre aux besoins plus techniques des assos du réseau. Et dans un second temps il reprendrait son rôle de décryptage pour les publics du quartier. Cela faciliterait également l'organisation de causeries citoyennes.

2. Sécurité du bâtiment

Suite à divers incidents, l'accès au bâtiment de la rue Jules de Vicq sera bientôt rendu plus difficile par la ville de Lille : des badgeuses seront installées à l'entrée des escaliers et ascenseurs. Il est demandé aux asso hébergées de relayer l'info à leurs équipes et publics.

3. Convention avec la Ville de Lille

Arrive à terme en 2030. La convention actuelle prévoit un renouvellement tacite unique. Il faudra donc établir une nouvelle convention à l'approche du terme actuel..

Ce que cela montre :

Une dynamique en tension

Presque tout le monde a connu ou connaît une phase de transition, plus ou moins subie.
Le monde associatif se tranforme, et les temps d'échanges sur le sujet seront importants

La santé au coeur des actions

Que ce soit à travers de nouveaux publics ou une approche plus systémique, le sujet de la santé a été longuement évoqué. Comment se créer une culture commune sur le sujet, et faire le lien avec l'environnement et les solidarités

Des dates clées à célébrer

20 ans de Solaire, 30 ans de Chico Mendes, bientôt 35 ans de l'ADAV et 50 ans de la MRES, nos assos durent dans le temps, preuves de leur capacité à évoluer et de leur utilité sociale

Une valorisation des expertises

Nos partenaires viennent chercher chez nous compétences et expertises, et dans un monde de plus en plus concurrentiel avec le "privé, il faut les revendiquer!

Projets structurants de 2025 & 2026

CLCV - UD

2025 Couverture des charges locatives sur logement social, financé par les bailleurs sociaux, sur la MEL, sur la côte ou dans le Maubeugeois.

2026 Consacré aux élections entre 5 ou 6 assos qui travaillent sur le logement social, les locataires généralement moins de 10% de votants) votent pour l'une des associations, ce qui lui donne un mandat de 4 ans. Les financements des bailleurs dépendent de ces élections.

MRES

2025 Restructuration et définition d'un nouveau projet. Mais ce qui devait prendre quelques mois prendra quelques années : requestionner le rôle de la MRES et les attentes des partenaires. Il faut se connaître, injonction de travailler en réseau. Objectif d'arriver en 2028 aux 50 ans de la MRES avec une situation favorable et un réseau qui va bien

2026 Événement pour le réseau le 18 juin. Plus d'interconnaissance et réussir à valoriser ce qui se fait.

Projets structurants de 2025 & 2026

ADAV

2025 L'exposition « Santé & mobilités actives » avec des données chiffrées, a été présentée à des publics jeunes et dans des écoles, en prenant en compte la problématique de la peur des parents. Une quarantaine de partenariats pour une alternative à la voiture. Un baromètre des pistes cyclables.

2026 Relance des collectivités une fois les élections passées sur le sujet des mobilités, avec des positions très variables d'une commune à l'autre. Financement DREAL pour encourager les petites communes à mettre en place des choses sur les mobilités. Appui aux collectivités pour les aider à hiérarchiser les voies. AG la semaine du 16/03 et changement de nom pour intégrer a marche.

FNE HdF

2025 Arrivée à la MRES maison, structuration du réseau national avec plusieurs plaidoyers, notamment un plaidoyer énergie sur la méthanisation, affirmation de son rôle d'interlocuteur énergie qui rassemble différents acteurs. Sentinelles de la nature : donner aux citoyens la possibilité de faire des alertes aux territoires.

2026 Restructuration avec un DLA. AG à Lille les 12 & 13 juin à la Halle aux sucres. Sortie le samedi après-midi avec le GON.

Interphaz

2025 Le joli mois de l'Europe en Mai

2026 Rapprochement entre les institutions européennes et les citoyen.ne.s sur la MEL, préparation du joli mois de l'Europe

Projets structurants de 2025 & 2026

Nord Nature Chico Mendès

2025 Anniversaire des 30 ans

2026 Continuer ses activités et notamment sur le secteur de la petite enfance

Les Blongios

2025 Refonte de l'équipe (3 arrêts maladie longue durée et 1 démission) pour faire tenir l'association.

2026 Continuer la réorganisation, accueillir les nouvelles personnes et redynamiser, association de 5 salarié.e.s

Solaire en Nord

2025 Anniversaire 20 ans & portes ouvertes, beaucoup de publics différents en raison de la diversité des partenariats.

2026 AG le 14/03 pour présenter les AMEP (principe des AMAP mais sur le secteur de l'énergie : au bout de 20 ans d'installation photovoltaïque, l'état ne garantit plus l'achat, or les volumes produits sont trop petits pour intéresser Enercoop ou autre, alors que les installations vont tourner encore 10/15 ans) à Maroilles. & constituer un réseau d'ambassadeurs solaires. et organiser des causeries.

Les planteurs volontaires

2025 Projet de formation et d'ateliers de chantiers d'insertion.

2026 Expérimentation d'un projet d'accompagnement de lutte contre l'érosion d'un micro-bassin versant. Utiliser la politique d'adaptation au changement climatique en proposant des réponses courtes avec tous les acteurs (locaux, publics, privés, etc), avec principalement l'objectif des EPCI à petits moyens.

Projets structurants de 2025 & 2026

GON

2025 Restructuration de l'association pour répondre à un diagnostic avec un DLA et la croissance de l'asso

2026 Mise en place d'un pôle faune & bâti (pour répondre à la demande croissante des collectivités et bailleurs, pour la mise en conformité des logements en matière d'isolation et donc profiter de ces travaux pour inclure la réflexion sur la faune)

Graine

2025 Organisation des rencontres nationales des éducateurs à l'environnement.

2026 Projet expérimental avec la CARSAT pour diagnostiquer les résidences et intervenir sur diverses thématiques de DD (énergie, alimentation, biodiv, etc)

Nord Nature Environnement

2025 réalisation d'une animation avec des adolescents suicidaires (financée par la DREAL & des fondations, avec les services de santé mentale de Halluin, Ronchin, et Lambersart), le projet est reconduit en 2026 mais en sorties nocturnes.

2026 Refonte du site internet

FRCPM

2025 Événement festif pour fédérer et mettre en avant l'engagement bénévole.

2026 Survivre car situation de difficultés financières (accompagnement par Pas de calais Actif)

Listes des présents

CLCV	Béatrice Perry - Salariée
FNE Hauts de France	Perinne Dereux - Coordinatrice
MRES)	Bernard De Veylder - Président
ADAV	• Frédéric Devred - Secrétaire • Michel Anceau - Directeur
Planteurs volontaires	Thierry Lusin - Directeur
Les Blongios	Mylène Caudron - Salariée
Solaire en Nord	Guillaume Flament - Coordinateur
FRCPM	Laureline Vallat - Chargée de mission
Nord Nature Chico Mendès	Laureline Vallet - Administratrice
Nord Nature environnement	Nicolas Buriez - Salarié
Graine Hauts de France	Nicolas Buriez - Administrateur et co-Président
GON	• Robin Quevillart - Directeur • Alain Naessens - Président

Animation de la journée :
Sarah Pischiutta et Nicolas Lescieux - Direction MRES

ODJ

9h15 : Accueil et Petit déj

10h : Tour de table des asso, avec la présentation d'une activité phare de 2025 ainsi que de 2026.

10h30 : Présentation du projet MRES 2026

11h00 : Les infos de la Maison (état des connaissances quant au devenir du site et du rez-de-chaussée, les évolutions à venir, les perspectives, etc.), les prochaines dates importantes

11h30 : Travailler autrement => atelier pour réfléchir ensemble à l'avenir du réseau MRES autour de quelques thématiques : s'investir dans la gouvernance ; identifier les nouveaux besoins ; mieux valoriser notre force de réalisation ; former nos bénévoles.

12h30 : Repas

14h00 : Présentation de la Campagne d'Année de la MRES sur la citoyenneté => temps de partage et de réflexion autour de la campagne d'année et de l'engagement citoyen dans les associations, avec pour objectif de consolider un programme d'interventions.

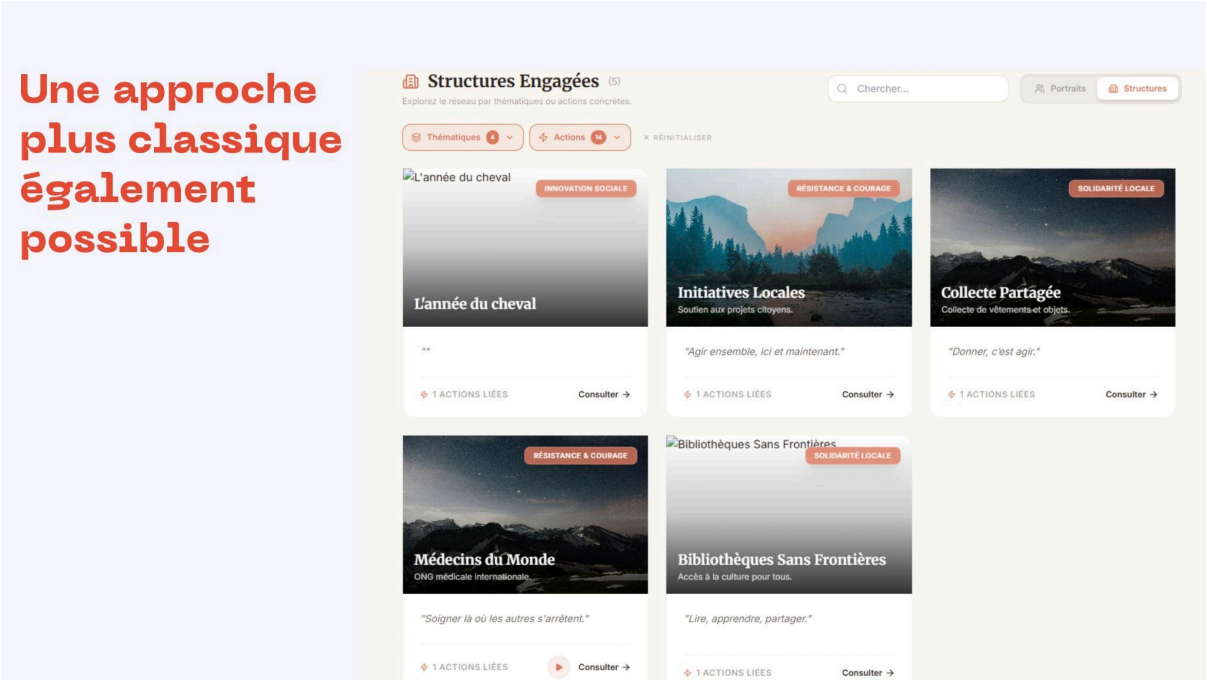
14h45 : La cartographie du réseau MRES => présentation de l'outil retenu et des modalités de contribution.
16h : Fin de journée

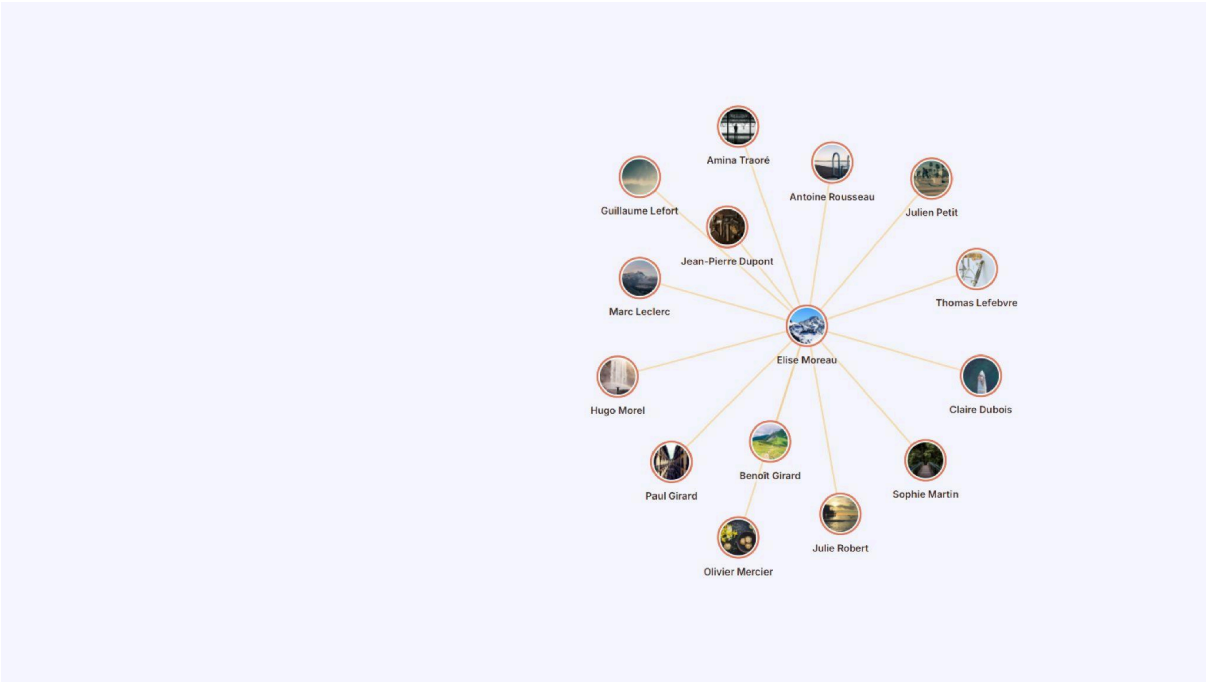
MRES - MARS 2026

Journée Maison 2026

Compte-rendu et perspectives

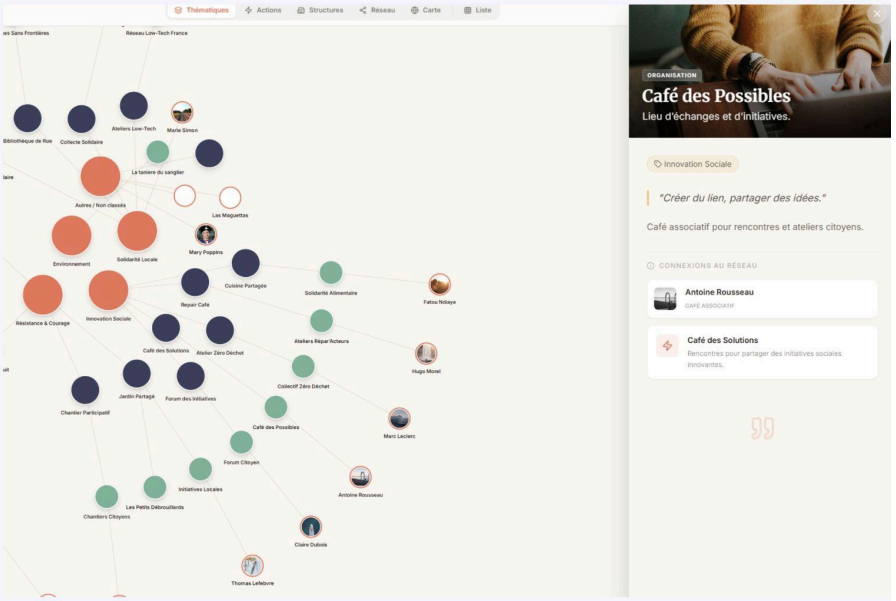
Annexe 6.2 — Éléments de présentation du sociogramme





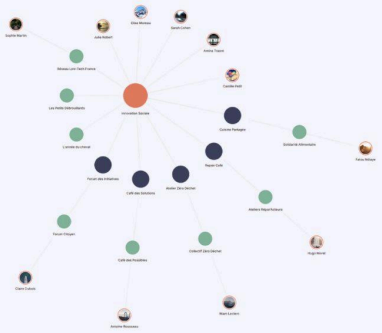
Des fiches techniques

Audio, description, tags, tout pour comprendre les projets et ce qui lient au réseau



Une approche complète du réseau

Avec les personnes directement liées au projet



Une approche individuelle possible qui permet des liens direct pour se connecter, comme un réseau social.

Cela valorise également les parcours de membre du réseau, imaginé comme un tremplin

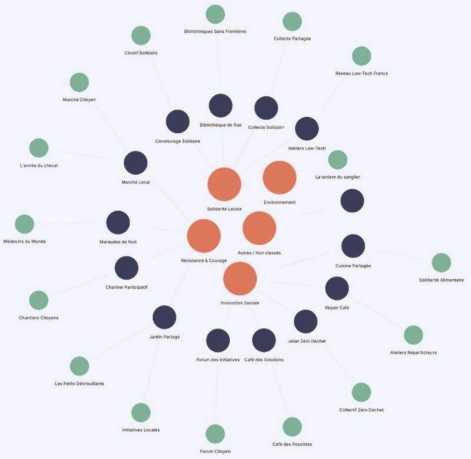


Une approche complète du réseau

Par thématique exploitée

Par association

Par projet



Autant de portes d'entrées ou de filtres qui permettent une utilisation fonctionnelle

Le sociogramme





Présentation du projet de sociogramme par Stéphane Efoua

Ce projet est considéré comme un moyen pertinent de répondre au besoin d'interconnaissance émis par le réseau.

Il propose une représentation différente et ludique des acteurs associatifs membres du réseau, mais aussi des projets, voire des personnes.
Globalement, le sociogramme permet de sortir de la logique de catalogue ou d'annuaire pour faire figurer la diversité et la richesse du Réseau (représentation en constellations ou amas de pastilles).
Son usage permet aussi de dépasser la "simple" présentation formelle de l'association pour y adjoindre des photos, des podcast, des liens, etc.

Le remplissage du sociogramme se fera PAR LES MEMBRES DU RESEAU eux-mêmes.
Après définition des thématiques, un lien sera envoyé à chaque asso lui permettant d'enregistrer elle-même et directement un podcast de présentation de la structure (lien vers l'outil et mise à disposition d'un "guide d'interview" permettant de proposer des enregistrements de durées et contenus cohérents).
Le podcast pourra être archivé et mis à disposition dans une bibliothèque de ressources. Son contenu va être traduit en texte par IA

=> Les assos sont invitées à jouer le jeu de l'enregistrement de ce podcast (veiller à la bonne réception et transmission du lien à qui de droit).

REMARQUES :

- Une première présentation sera proposée aux membres du Réseau à l'occasion de la journée du 18 juin. Les asso hébergées formeront la base test, et cette présentation aura vocation à mobiliser les autres associations pour une complétude durant les mois suivants.
- Outre les thématiques générales et les descriptions des associations, il sera possible de décrire des projets structurants.
- L'un des objectifs du projet consiste à rendre visible les interactions entre acteurs.
- Une recherche par filtres sera disponible.
- Il est possible de présenter des personnes, mais cette option sera probablement mobilisée dans un second temps.

Annexe 7 — Matériaux produits dans le cadre de l’intervention professionnelle

Annexe 7.1 — Note au Bureau : *Consolider et outiller la gouvernance pour accompagner la dynamique engagée*

Ressources :

L'**Institut des Transitions** de Lyon est un organisme de formation professionnelle, créé en 2019 par des associations et entreprises de formation « engagés dans la transition écologique et solidaire ». C'est un organisme associatif et non-lucratif certifié Qualiopi, dont la MRES a suivi 3 webinaires :

1. **Formation des bénévoles : monter en compétences et en cohérence associative** – le 8 novembre 2025

Retrouvez ici la rediffusion, ainsi que le support.

2. **Gouvernance associative : donner du sens et animer les instances** – le 17 novembre 2025

Retrouvez ici la rediffusion, ainsi que le support.

3. **Relations salariés-bénévoles : clarifier les rôles et faire équipe** – le 24 novembre 2025

Retrouvez ici la rediffusion, ainsi que le support.

Dans la continuité de ces webinaires, vous pourrez retrouver les prochaines formations du catalogue Boîte à outils de l'institut :

- Gérer et animer la vie d'une association
- Susciter, accueillir et animer le bénévolat
- Construire et animer une dynamique d'équipe
- Coordonner une équipe ou des actions en faveur de la transition écologique et des solidarités
- Répondre à un appel à projets
- Créer et animer une communauté
- Prévenir et gérer les conflits dans son équipe

Quelques ressources académiques pour aller plus loin :

Samuel L. (2019), *Aide-mémoire juridique du dirigeant associatif*, Juris Associations, Paris

Brière T. Hervé M. (2012), *Le Pouvoir au-delà du Pouvoir : L'exigence de démocratie dans toute organisation*, François Bourin Editeur, Paris

Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Les éditions du Seuil, Pari

Maisonnasse J. Petrella F. et Richez-Battesti N. (2019), "Préserver le sens dans les organisations de l'économie sociale et solidaire : quels outils de gestion ?", *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 34, vol. 8, p. 3-29

Noguès H. (2019), "Penser la gouvernance et ses nouveaux outils", *RECMA*, N° 351, p. 28-30

Henry, P. J. (2009). "Low-status compensation: A theory for understanding the role of status in cultures of honor", *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(3), p. 451–466

Touzard H. (2006), "Consultation, concertation, négociation", *Négociations*, no 5, p. 67-74

Giraud B. Laville J.L. et al. (2012), "Gouvernance, se conforter ou réinventer", *La vie associative*, n°17, mars

IV/ Propositions opérationnelles

IV/ 1. Clarifier et formaliser les rôles

- Élaborer des fiches de rôles pour les fonctions clés (président, trésorier, secrétaire, responsable de commission ou GT, référent thématique).
- Identifier des administrateurs référents sur certains axes du plan 2026.
- Rendre ces rôles visibles, lisibles, et partagés au sein du CA et de l'équipe salariée.

IV/ 2. Mise en place de nouvelles commissions et / ou groupes de travail

- Créer des commissions thématiques (temporaires ou pérennes) en lien avec les priorités actuelles déterminées dans le projet 2026.
- Mise en place d'un comité mixte paritaire (salarié.e.s, administrateur.ice.s & membres du réseau) pour accompagner et évaluer la co-direction.
- Associer, lorsque pertinent, des membres de l'équipe salariée à ces espaces (sans confusion des rôles décisionnels).
- Clarifier à chaque fois le mandat, les livrables attendus, les fréquences de rencontres et le lien avec le CA.

IV/ 3. Structurer le suivi et la circulation de l'information

- Mettre en place un rapport d'activité interne à destination du CA, synthétique et orienté pilotage.
- Formaliser un calendrier annuel de gouvernance (CA, bureaux, temps stratégiques : réseau, partenaires, etc).
- Clarifier les niveaux d'information et de décision entre bureau, CA et équipe salariée.

IV/ 4. Investir dans la formation et l'animation de la gouvernance

- Organiser un temps de formation ou de séminaire du CA (gouvernance associative, rôles et postures, décision collective).
- Mettre en place un parcours d'accueil et de mentorat pour les nouveaux administrateurs.
- Valoriser les temps de convivialité et d'interconnaissance comme leviers de gouvernance.

Précisions :

La période actuelle appelle un changement de posture de la gouvernance, non pas plus lourde ou plus technocratique, mais plus engagée, plus lisible et plus outillée.

Ces propositions visent donc à sécuriser l'engagement des administrateurs, rendre le CA plus attractif par la compétence et le sens, renforcer la capacité collective à porter le projet associatif dans la durée.

Elles peuvent être mises en œuvre progressivement, dans une logique d'expérimentation et d'ajustement.

II/ Des évolutions positives et une nouvelle dynamique

II/ 1. Une dynamique collective relancée

- Un plan 2026 a été co-construit et adopté collectivement en AG, donnant un cap stratégique clair.
- Un CA nouvellement élu, composé de personnes motivées et désireuses de s'impliquer, est en place.
- L'équipe salariée a retrouvé une dynamique positive et une capacité d'initiative renforcée.

II/ 2. Une fenêtre d'opportunité à consolider

Cette dynamique constitue une opportunité stratégique : elle appelle désormais une gouvernance présente, structurée et outillée, capable d'accompagner les orientations prises, d'en assurer le suivi et de soutenir l'équipe dans la durée.

Sans clarification et sans cadre adapté, il existe un risque que cette énergie collective s'essouffle ou repose à nouveau sur quelques individus.

III/ Les besoins identifiés au regard de cette nouvelle phase

Pour accompagner et consolider cette dynamique, plusieurs besoins apparaissent prioritaires.

III/ 1. Un CA pleinement impliqué

- Un CA qui ne soit pas uniquement un espace de validation, mais un acteur de l'orientation stratégique et du suivi et de celle-ci.
- Des administrateurs en capacité de s'impliquer sur des sujets identifiés, dans un cadre clair et sécurisé.

III/ 2. Des rôles clairs et assumés

- Clarification des rôles de président.e, de trésorier.ère, de secrétaire et des administrateurs.
- Possibilité pour certains administrateurs de devenir référents thématiques ou membres de commissions, en lien avec l'équipe salariée.
- Des attendus clairs et lisibles associés à chaque rôle (temps, posture, responsabilités).

III/ 3. Des modalités de suivi et de participation adaptées

- Mise en place de modalités de suivi entre les CA (rapports intermédiaires, points d'étape).
- Différenciation des formats de réunions selon les objectifs (information, débat stratégique, décision, co-construction).
- Création d'espaces intermédiaires (commissions, groupes de travail) sur des sujets structurants ou actuels.

III/ 4. Une gouvernance attractive et apprenante

- Accompagnement et formation des administrateurs pour sécuriser la prise de responsabilité.
- Parcours d'intégration des nouveaux membres du CA.
- Valorisation des compétences mobilisées et développées dans le cadre de l'engagement au CA.

Note de propositions au bureau

Consolider et outiller la gouvernance pour accompagner la dynamique engagée

Proposée par : Aurèle Albert

Objet de la note :

Cette note vise à proposer des pistes structurantes pour faire évoluer le fonctionnement du CA, dans un contexte de dynamique collective renouvelée.
Elle s'appuie sur des constats déjà partagés et sur les évolutions positives récemment engagées, lors de temps de travail CA & salarié.e.s ou lors des dernières AG. Et sur des retours d'expérience éprouvés en matière de gouvernance associative, notamment lors de trois webinaires animés par l'Institut des Transitions de Lyon, dont vous trouverez des sources en bas de cette note.

L'enjeu n'est pas de repenser entièrement la gouvernance, mais de l'outiller, la clarifier et la rendre plus engageante, afin qu'elle puisse pleinement jouer son rôle dans la phase qui s'ouvre.

I/ Constats partagés rétrospectivement

Au cours de la période précédente, plusieurs constats ont été collectivement formulés concernant le fonctionnement de la gouvernance.

I/ 1. Un fonctionnement qui repose fortement sur l'implicite

- Les rôles des membres du CA et du bureau n'étaient pas toujours explicitement définis.
- Le suivi des décisions et des orientations stratégiques reposait largement sur l'informel et l'engagement individuel.
- Les modalités de circulation de l'information manquaient de structuration, pouvant créer des écarts de compréhension et d'appropriation.

I/ 2. Une articulation à perfectionner entre équipe salariée et gouvernance bénévole

- Gouvernance bénévole et équipe salariée fonctionnent selon des temporalités et des logiques différentes, sans espaces suffisamment formalisés pour assurer une articulation fluide.
- Le CA était parfois cantonné à un rôle de validation, sans toujours disposer des conditions nécessaires pour exercer pleinement son rôle stratégique.

I/ 3. Des effets sur l'engagement

- Difficulté à projeter clairement ce que signifie "s'impliquer au CA".
- Risque d'essoufflement, de démobilisation ou de surinvestissement de quelques personnes.
- Difficulté à rendre la fonction d'administrateur.ice attractive et lisible pour de nouveaux profils.

Ces constats ont constitué un socle de compréhension partagé, et ont contribué à enclencher les évolutions récentes.

Annexe 7.2 — Support relatif à la conduite du changement

Conclusion de ces apports

En conclusion, il peut être intéressant de rappeler le dilemme Explore-Exploit, développé par James March dans Exploration and Exploitation in Organizational Learning en 1991.

March montre qu'une organisation est toujours traversée par une tension entre deux logiques :

- l'exploration : expérimenter, innover, transformer, tester de nouvelles manières de faire, et
- l'exploitation : préserver ce qui fonctionne déjà, stabiliser les pratiques, s'appuyer sur les repères existants.

La robustesse consiste précisément à articuler ces deux dimensions : réussir à changer ce qui doit l'être, tout en préservant ce qui fait encore ressource, et en expérimentant sans détruire les repères.

Dans le contexte actuel de professionnalisation, de financiarisation et d'institutionnalisation de l'ESS, cette question est particulièrement importante. Les associations sont souvent poussées à démontrer leur efficacité, à professionnaliser leur fonctionnement et à répondre rapidement aux attentes des financeurs ou des partenaires. Pourtant, une logique de performance trop forte peut conduire à fragiliser les équilibres humains et démocratiques qui faisaient précisément leur force.

L'enjeu n'est donc pas de réussir la restructuration le plus vite possible, mais de construire une organisation plus robuste, capable de tenir dans la durée parce qu'elle sera plus légitime, plus compréhensible, et plus collective.

Ouverture sur le rôle du récit et la place de la gouvernance

Dans cette perspective, le récit prend une place stratégique. Il ne s'agit pas seulement d'un outil de communication, mais d'un moyen de rendre la transformation intelligible et acceptable. Un récit partagé permet de relier le passé, le présent et l'avenir de l'organisation.

C'est à travers ce récit que les acteurs peuvent progressivement retrouver une place dans la nouvelle organisation et réinscrire le changement dans une continuité.

Mais ce travail ne peut pas reposer uniquement sur la direction. Dans une période de transformation, la gouvernance a un rôle central à jouer. Elle ne peut pas se limiter à valider un projet puis à laisser sa mise en œuvre à la direction. Elle doit contribuer activement à créer des espaces de discussion, faire circuler le récit, garantir la légitimité du changement, reconnaître les inquiétudes, et accompagner la réécriture des règles du jeu.

Autrement dit, dans une transformation, la gouvernance ne doit pas seulement gouverner le changement, elle doit contribuer à l'instituer.

L'urgence de Kotter

À ce stade, dans la construction d'un cadre et d'un sens partagé, il est intéressant de parler de la notion d'urgence de John Kotter.

Kotter montre dans Leading Change en 1996 qu'un changement ne peut s'engager que s'il existe un sentiment partagé d'urgence. Ils doivent comprendre pourquoi le statu quo n'est plus possible et pourquoi il devient nécessaire d'agir.

Mais cette urgence ne peut pas être imposée de manière descendante. Si la direction cherche à accélérer sans que les autres aient compris les raisons du changement, elle risque au contraire de renforcer les résistances.

Le sentiment d'urgence doit donc lui aussi être construit collectivement en montrant les risques du statu quo, en explicitant les contraintes, et en partageant les informations.

Le problème est donc moins de convaincre les acteurs d'adhérer à une solution déjà définie, que de leur permettre de se réapproprier le raisons du changement.

V/ Pour une organisation robuste

Cette réflexion conduit enfin à la notion de robustesse développée par Olivier Hamant en 2025 dans L'Entreprise robuste : pour une alternative à la performance.

Hamant part d'un constat : les organisations contemporaines sont souvent conçues selon une logique de performance. Elles cherchent à être plus rapides, plus efficaces, plus fluides. Dans cette logique, tout ce qui paraît lent, redondant ou conflictuel tend à être considéré comme un dysfonctionnement :

- les temps de discussion sont vus comme une perte de temps,
- les désaccords comme des résistances,
- et les doublons ou les espaces informels comme des inefficacités.

Or, Olivier Hamant montre que cette recherche permanente d'optimisation peut rendre les organisations plus fragiles. Une organisation très performante fonctionne bien tant que l'environnement reste stable, mais dès qu'une crise ou une incertitude apparaît, elle dispose de moins en moins de marges de manœuvre pour s'adapter.

À l'inverse, une organisation robuste n'est pas celle qui évite les tensions, mais celle qui est capable de continuer à fonctionner malgré elles. La robustesse désigne la capacité d'un système à durer dans un environnement incertain, sans chercher à tout contrôler ni à tout simplifier.

Dans une organisation, cela suppose notamment de conserver plusieurs points de vue, de maintenir des espaces de débat et de désaccord, de ne pas supprimer trop vite les mécanismes informels, d'accepter qu'il puisse exister plusieurs manières de faire, et enfin de préserver des marges de manœuvre et des capacités d'ajustement.

Autrement dit, ce qui peut apparaître comme de la lenteur ou de la complexité peut aussi constituer une ressource. Les temps passé à discuter, à faire des allers-retours, n'est pas nécessairement un obstacle à la transformation, il peut être à l'inverse ce qui permet à l'organisation de rester capable d'évoluer sans se désagréger.

Conclusion intermédiaire

Les analyses précédentes montrent que les tensions ne viennent pas seulement d'intérêts divergents. Les acteurs ne partagent ni les mêmes informations, ni les mêmes attentes, ni la même perception de la légitimité du changement, et analysent la situation à travers des cadres d'interprétations différents.

Parce que la transformation modifie les règles du jeu et redistribue les zones d'incertitude, les acteurs ne peuvent pas spontanément partager la même lecture de la situation. La conduite du changement ne consiste donc pas seulement à décider de nouvelles règles, mais à créer les conditions d'une compréhension commune de ce qui se passe, de ce qui doit changer et de ce qui doit être préservé.

IV/ Construire un cadre partagé

La notion de cadres interprétatifs de Goffman permet de comprendre pourquoi les acteurs donnent des sens différents à une même situation.

Une question se pose alors : Comment fait-on, lorsque les acteurs n'ont pas le même cadre interprétatif, pour construire malgré tout une action collective ?

Le « sensemaking » de Weick

La réponse est apportée par Karl Weick dans Sensemaking in Organizations en 1995. Weick appelle « sensemaking » le processus par lequel les acteurs construisent progressivement un sens partagé de ce qui leur arrive.

Les personnes n'adhèrent pas à un changement simplement parce qu'on leur présente un projet ou une décision. Elles ont besoin de comprendre pourquoi le changement est nécessaire, ce qu'il signifie, ce qui va changer, ce qui restera, et quelle sera leur place dans la nouvelle organisation.

Le sens ne se décrète donc pas. Il se construit collectivement à travers des espaces de discussion, des reformulations successives, des allers-retours entre les différents acteurs, si possible des expérimentations.

Dans cette idée, les hésitations, les débats ou les réécritures ne sont pas des retards dans la transformation. Ils constituent au contraire le travail nécessaire par lequel une nouvelle règle du jeu devient progressivement compréhensible et acceptable.

Weick insiste également sur le rôle des récits collectifs. Une organisation ne change durablement que lorsqu'elle est capable de produire une histoire commune qui donne du sens au changement. Mais ce récit ne doit pas uniquement servir la présentation du nouveau projet, il doit permettre de relier l'histoire de la structure, les difficultés qu'elle a pu rencontrer, les raisons qui font qu'elle doit aujourd'hui changer, les éléments que l'on souhaite préserver et la direction dans laquelle on veut aller.

Dans une association ancienne, cette dimension est particulièrement importante. Plus la structure est marquée par une histoire, des valeurs et des habitudes de fonctionnement, plus le changement doit pouvoir être raconté non comme une rupture totale, mais comme une évolution cohérente avec ce que l'association cherche à rester.

justifié, validé et présenté comme nécessaire, les salariés peuvent trouver que leur parole compte moins qu'avant, que les décisions sont déjà prises, que leur manière de travailler ou leur ancienneté ne sont plus reconnues, ou même que l'organisation devient autre chose que ce à quoi ils avaient adhéré.

Cette rupture est souvent difficile à identifier, parce qu'elle ne porte pas sur des éléments formels mais sur des ressentis et des attentes tacites. Pourtant, elle peut produire des effets très concrets : retrait, défiance, perte d'engagement ou opposition au changement.

III/ Les rapports de pouvoir : quelle légitimité du changement

La légitimité de Weber

Les transformations organisationnelles ne mettent pas seulement en jeu des intérêts ou des habitudes, elles posent aussi la question de savoir qui est légitime pour définir les nouvelles règles du jeu.

Chez Crozier et Friedberg, les rapports de pouvoir ne sont jamais uniquement hiérarchiques. Le pouvoir réel peut dépendre de la maîtrise des zones d'incertitude, de la capacité à influencer les autres, ou de la reconnaissance dont bénéficie un acteur.

Une direction peut avoir l'autorité formelle, mais ne pas être suffisamment reconnue dans la pratique. À l'inverse, certaines personnes peuvent avoir peu de pouvoir officiel mais une forte influence réelle.

Mintzberg explique d'ailleurs qu'en période d'incertitude, les organisations fonctionnent souvent davantage par ajustement mutuel et par leadership informel que par stricte hiérarchie.

Pour comprendre cette question, il est utile de mobiliser la théorie de la légitimité de Max Weber (Économie et société, 1922).

Weber distingue trois formes de légitimité :

- la légitimité traditionnelle : on reconnaît une autorité parce qu'elle s'inscrit dans l'histoire et les habitudes,
- la légitimité charismatique : on suit une personne parce qu'elle inspire confiance,
- la légitimité rationnelle-légale : on obéit parce qu'une autorité repose sur des règles ou un mandat.

Une légitimité rationnelle-légale ne suffit pas toujours. Encore plus dans le milieu de l'ESS et dans les associations – peut être encore plus dans les associations plus anciennes, d'autres formes de légitimité restent très fortes : des figures historiques peuvent incarner l'identité de la structure, certaines habitudes de fonctionnement sont perçues comme légitimes, la confiance se construit dans la durée.

Le changement peut alors être bloqué non parce qu'il est contesté sur le fond, mais parce qu'il n'est pas encore suffisamment reconnu comme légitime.

II/ La modification des règles du jeu : le changement remet en cause les équilibres

Les marges de liberté de Crozier et Friedberg

Toujours chez Crozier et Friedberg, les zones d'incertitude donnent aux acteurs des marges de liberté, c'est-à-dire la possibilité de choisir, de négocier, de contourner ou d'influencer les règles du jeu. Dans L'Acteur et le système, ils montrent qu'aucun acteur n'est totalement soumis aux décisions prises par l'organisation. Chacun conserve une capacité d'action, même limitée, qu'il cherche à préserver.

Une transformation remet directement en cause ces marges de liberté. Lorsque de nouvelles procédures apparaissent, lorsque les responsabilités changent ou que certaines décisions sont recentralisées, les acteurs peuvent avoir le sentiment de perdre une partie de leur autonomie ou de leur capacité à agir.

Par exemple :

- un salarié qui disposait d'une grande liberté dans sa manière de travailler peut craindre une normalisation excessive,
- une équipe habituée à décider collectivement peut vivre difficilement une reprise en main par la direction,
- la direction elle-même peut avoir le sentiment que les résistances des salariés réduisent sa capacité à conduire le changement.

Dans cette perspective, ce que l'on appelle souvent « résistance » correspond en réalité à une tentative de préserver une marge de liberté devenue menacée. Les acteurs ne cherchent pas seulement à défendre une situation acquise, ils cherchent aussi à conserver la possibilité d'agir, de peser sur les décisions et de continuer à exister dans la nouvelle organisation.

Expliquées par le contrat psychologique (surtout la rupture du contrat) de Rousseau

Cette remise en cause des équilibres peut être approfondie par le concept de contrat psychologique développé par Denise Rousseau dans Psychological Contracts in Organizations en 1995.

Le contrat psychologique désigne l'ensemble des attentes implicites qui structurent la relation entre une organisation et ses membres. Il ne s'agit pas de ce qui est écrit dans un contrat de travail, mais de ce que chacun pense pouvoir attendre de l'autre :

- être écouté.e,
- être reconnu.e,
- pouvoir participer aux décisions,
- voir son expérience prise en compte,
- retrouver dans l'organisation certaines valeurs ou une certaine manière de travailler.

Dans une association ancienne, et plus encore dans une organisation de l'ESS, ce contrat implicite est souvent particulièrement fort. Les salariés ne s'engagent pas uniquement pour une mission ou un poste, mais pour une culture de travail, une relation de confiance et un projet collectif.

Une transformation peut alors être vécue comme une rupture du contrat psychologique lorsque les acteurs ont le sentiment que ces attentes implicites ne sont plus respectées. Même si le projet est

Cette analyse peut être complétée par les travaux de Henry Mintzberg dans Structure et dynamique des organisations (1979).

Mintzberg montre qu'une organisation ne fonctionne jamais uniquement à travers sa structure formelle, et se concentre sur les différents mécanismes de coordination : ajustements mutuels, routines, habitudes de coopération, échanges informels, et relations interpersonnelles.

Dans beaucoup d'organisations anciennes, et particulièrement dans les associations de l'ESS, ces mécanismes informels sont essentiels. Ils permettent au quotidien de faire tenir ensemble des personnes, des métiers et des logiques différentes.

Or, une restructuration peut fragiliser ces équilibres si elle se concentre uniquement sur les dimensions formelles. Le risque est alors de sous-estimer ce qui faisait réellement fonctionner l'organisation.

Par exemple :

- une personne peut ne pas avoir de rôle hiérarchique important, mais être essentielle parce qu'elle sait résoudre les tensions ;
- une habitude de discussion informelle peut être plus structurante qu'une procédure écrite ;
- une manière historique de décider peut continuer à être perçue comme plus légitime qu'une nouvelle règle formelle.

Conclusion

Ces différents apports montrent que les acteurs ne s'opposent pas seulement parce qu'ils ont des intérêts différents, mais parce qu'ils interprètent la situation à partir de réalités différentes.

La notion de « cadres interprétatifs » développée par Erving Goffman dans Frame Analysis en 1974, est très intéressante pour comprendre la situation. Un cadre interprétatif est une manière de comprendre ce qui se passe, construite à partir de sa position, de son expérience, de ses valeurs et des informations dont on dispose.

Ici, l'équipe salariée, la direction, ou le CA n'ont pas forcément les mêmes cadres interprétatifs :

- la direction peut surtout voir une nécessité stratégique, des contraintes extérieures et l'urgence d'agir ;
- les salarié.e.s peuvent surtout voir la perte de repères, les effets concrets sur leur travail ou la remise en cause de pratiques auxquelles ils attachent de la valeur ;
- le CA peut surtout voir la cohérence du projet et sa légitimité formelle.

Le problème n'est donc pas seulement que les acteurs ne sont pas d'accord. C'est qu'ils ne répondent pas à la même question lorsqu'ils parlent du changement.

Cette notion est particulièrement utile pour la suite, car elle permet de comprendre que la conduite du changement ne peut pas se limiter à transmettre une décision ou à « mieux expliquer » un projet. Tant que les acteurs n'auront pas construit un cadre interprétatif plus commun, ils continueront à parler du même changement sans parler de la même chose.

Une restructuration ne modifie donc pas seulement le fonctionnement d'une organisation, elle redistribue les zones d'incertitude. Ce qui est en jeu n'est pas uniquement un projet, mais la place respective des acteurs autours de ce projet dans l'organisation.

C'est pourquoi des résistances sont normales. Comme l'écrivent Crozier et Friedberg :

> « *Tout acteur cherche à conserver ou à accroître sa marge de liberté et son pouvoir dans le système.* »

Lorsqu'une situation de blocage apparaît, cela ne témoigne pas nécessairement d'un refus des individus d'adhérer au changement, mais ces derniers peuvent aussi chercher à défendre leur autonomie, leur identité professionnelle, leur pouvoir d'agir ou leur sécurité.

Inversement, la direction peut être tentée de reprendre la main plus fortement parce qu'elle se sent responsable de la réussite de la transformation.

La situation actuelle peut ainsi être interprété moins comme un affrontement de personnes que comme une crise de régulation entre plusieurs groupes d'acteurs dont les intérêts et les marges de manœuvre sont redéfinis.

Expliquée par la rationalité limitée de Simon (avec l'asymétrie d'informations d'Ackerlof)

De son côté, Herbert Simon critique l'idée selon laquelle les individus décideraient de manière parfaitement rationnelle. Il développe dans Administrative Behavior (1947) la théorie de la rationalité limitée.

Cette idée soutient qu'aucun acteur ne peut avoir une vision complète, parfaitement objective et totalement cohérente d'une situation. Chacun comprend le monde à partir de ce qu'il voit, de ce qu'il sait, de ce qu'il vit et de la place qu'il occupe. Les acteurs ne choisissent donc pas la meilleure solution, mais une solution qui leur paraît suffisamment satisfaisante.

Deux personnes peuvent donc être confrontées au même changement et en tirer des conclusions très différentes, non parce que l'une a raison et l'autre tort, mais parce qu'elles ne disposent ni des mêmes informations, ni des mêmes contraintes, ni de la même expérience. Cette différence est renforcée par ce que George Akerlof appelle l'asymétrie d'information (The Market for Lemons, 1970), certains acteurs disposent d'informations ou de ressources que d'autres n'ont pas, ce qui produit des compréhensions différentes de la situation. Par exemple :

- une personne qui pilote un projet peut surtout voir les contraintes globales, les risques à ne pas agir et la cohérence d'ensemble ;
- une personne qui travaille au quotidien dans l'organisation peut surtout voir les effets concrets sur son activité, les difficultés pratiques et ce qu'elle risque de perdre.

Chacun raisonne donc de manière rationnelle à partir de son propre point de vue, mais cette rationalité reste partielle et située. Les acteurs ne s'opposent pas uniquement car leurs intérêts divergent, ils s'opposent car ils ne vivent pas la même réalité.

Complétée les mécanismes de coordination de Mintzberg

Apports théoriques sur la conduite du changement en sociologie des organisations

Proposée par : Aurèle Albert

Objet : La MRES se trouve aujourd'hui dans une phase délicate : après une période de flottement, une nouvelle direction a engagé une restructuration autour d'un projet réécrit avec le CA et l'équipe puis validé en AG. Pourtant, au moment de la mise en œuvre, des tensions apparaissent : une partie de l'équipe ne se reconnaît pas dans les modalités de la transformation, la direction se sent contrainte d'avancer vite, et le risque d'un passage en force se dessine.
Ce document vise à montrer que l'existence ce blocages ne peut pas être compris uniquement comme un problème de communication, de résistance au changement ou de mauvaise volonté. Il traduit une modification des règles du jeu, des rapports de pouvoir, des représentations et des attentes implicites au sein de l'organisation.

L'objectif n'est donc pas de désigner des responsables, mais de proposer un cadre d'analyse permettant :

1. de comprendre ce qui se joue,
2. de rendre visibles les mécanismes à l'œuvre,
3. de construire des repères communs pour conduire la transformation autrement.

I/ Les zones d'incertitude : chacun voit et contrôle une partie différente de la réalité

la sociologie de Crozier & Friedberg, et le concept de zone d'incertitude

Le point de départ est la sociologie des organisations de Crozier et Friedberg dans L'Acteur et le système (1977).

Leur idée centrale est qu'une organisation réelle n'est jamais réductible à son organigramme ou à ses procédures. Elle fonctionne à travers des jeux d'acteurs, des rapports de pouvoir et des « zones d'incertitude ».

Une zone d'incertitude correspond à un espace dans lequel certains acteurs disposent d'une marge de manœuvre particulière :

- connaissance de l'histoire de l'association,
- maîtrise du réseau ou du terrain,
- expertise technique,
- accès à certaines informations,
- capacité à faire fonctionner concrètement l'organisation.

Dans la situation actuelle, plusieurs zones d'incertitude semblent coexister :

- la direction maîtrise le projet de restructuration, les relations avec le CA, les financeurs et la stratégie,
- certain.e.s salarié.e.s maîtrisent la mémoire de la structure, les relations avec les adhérents, les routines de travail et la culture informelle de l'association,
- le CA détient la légitimité statutaire mais peut être plus éloigné du quotidien.

Annexe 7.3 — Note de clarification sur la mise en récit

- la définition de formats de mise en récit, en travaillant à la fois le fond et la forme (mise en récit de la structure mais aussi des personnes et de leurs parcours)
- l'implication du réseau, faire contribuer les associations membres et les acteurs du territoire

L'objectif n'est donc pas uniquement de produire des contenus, mais de mettre en place un processus collectif continu : faire émerger, documenter, partager et transmettre les expériences du territoire afin de nourrir les actions présentes et futures.

Conclusion

La mise en récit n'est pas le fait de raconter les actions de la MRES. C'est permettre au territoire de comprendre ce qu'il est en train de vivre, et ce qu'il peut faire collectivement.
Les productions (articles, podcasts, expositions, rencontres…) ne sont pas l'objectif : elles sont les moyens visibles d'un travail plus profond, et de plus longue haleine.

On pourrait résumer le travail de mise en récit de la MRES comme suit :

> La MRES ne cherche pas seulement à informer ou sensibiliser, elle crée les conditions pour que différents acteurs puissent partager une histoire commune et, à partir d'elle, agir ensemble.

Ressources :

Étude : Wagener A. (2025), *Les récits : leviers d'action pour la transition sociale et écologique / Etude des récits emblématiques de transformation écologique et sociétale en France, entre 1980 et 2020,* Expertises, Paris

Aller voir la mise en récit des villes de :
- Fourmies
- Loos-en-Gohelle
- Saillans

Documentation en ligne :
- Cerema : mettre sa stratégie en récit
- CERDD : kit mise en récit
- ADEME : la mise en récit dans les territoires et organisations
- Fabrique des transitions : les 5 dimensions de la mise en récit
- Ciriid : fiche technique de la mise en récit

Philosophie du récit :

- Castoriadis C. (1975), *L'institution imaginaire de la société*, Éditions du Seuil, Paris
- Ricoeur P. (1983-1985), *Temps et récits* (3 tomes), Éditions du Seuil, Paris
- Citton Y. (2014), *Pour une écologie de l'attention*, Éditions du Seuil, Paris
- Citton Y. (2017), *Médiarchie*, Éditions du Seuil, Paris

III/ La mise en récit à la MRES

III/ 1. Une proposition de définition appliquée à la MRES

La difficulté principale pour une organisation comme la MRES, ou tout autre tête de réseau, est la suivante : elle n'est ni un opérateur technique, ni une « simple » structure de sensibilisation, ni un service public classique.

Elle agit à l'interface entre associations, pouvoirs publics, habitant·es, savoirs, et projets. Ce type d'acteur a une particularité : son action principale n'est pas seulement de produire des projets, mais de produire du sens partagé entre différents acteurs.

C'est exactement le rôle de la mise en récit.

Pour la MRES, **la mise en récit** est un processus collectif qui permet aux acteurs d'un territoire de comprendre ensemble les enjeux écologiques et sociaux, de partager leurs expériences et de construire une compréhension commune rendant l'action possible.

III/ 2. Les rôles de la MRES

La MRES permet à des personnes et structures différentes de se reconnaître comme concernées, de comprendre leurs interdépendances, et d'agir ensemble.

La mise en récit sert à trois choses :

1. **Rendre compréhensibles les enjeux**
   Les transitions sont diverses et complexes. La mise en récit peut permettre de transformer des notions abstraites en expériences vécues et discutables.
2. **Relier les acteurs**
   Elle rend visibles les liens entre initiatives et fait apparaître une action collective territoriale.
3. **Mettre en mouvement**
   Elle modifie les représentations sociales et facilite l'engagement individuel et collectif

III/ 3. La mise en œuvre de la mise en récit à la MRES

La création du pôle mise en récit vise à structurer cette action dans la durée.

Pour 2026, trois objectifs principaux sont établis :

- définir une ligne éditoriale commune et des éléments de langage partagés
- identifier des modèles et des modalités de mise en récit des projets et réalisations
- réfléchir à des outils dédiés

La méthodologie proposée repose sur plusieurs étapes :

- l'élaboration des éléments de langage constituant une base de travail commune

Ainsi, le récit n'est pas un embellissement de l'action collective : il en constitue une condition, car il permet à des personnes différentes de comprendre une situation commune et de s'y engager ensemble.

II/ La mise en récit : un outil de transformation collective

II/ 1. Le tournant narratif des sciences sociales

À partir des années 1990, les politiques publiques et la recherche observent un phénomène récurrent :
de nombreuses solutions techniques existent (énergie, mobilité, déchets…), mais les transformations attendues n'ont pas lieu.

L'explication progressivement retenue n'est pas seulement économique ou réglementaire. Elle est culturelle.

Les sociétés reposent sur des représentations partagées, des récits dominants, qui orientent les comportements. Les politiques publiques n'échouent pas faute de solutions techniques, mais de récits partagés.

Par exemple, si le progrès est associé à la consommation ou à la performance individuelle, certaines politiques de transition restent incomprises ou rejetées. On observera des comportements bien différents selon que la société croit au récit « la technologie va tout résoudre » plutôt que « notre société repose sur des écosystèmes fragiles dont il faut prendre soin. »

II/ 2. L'apparition de la mise en récit dans les politiques publiques

Dans les années 2010, des structures comme l'ADEME, le CERDD ou la Fabrique des transitions identifient que des récits libéraux dominants (finançant des enquêtes d'opinion au besoin) bloquent l'action publique en matière de transitions.

C'est basé sur ce constat qu'apparaît la **mise en récit**.

Contrairement au storytelling (raconter une histoire pour convaincre), la mise en récit est une démarche collective. Elle consiste à permettre à différents acteurs d'explorer ensemble ce qu'ils vivent, ce qu'ils veulent et ce qui pourrait advenir.

Elle a plusieurs fonctions :

- créer du débat
- rendre lisibles des phénomènes complexes
- mobiliser les parties prenantes
- faire émerger une vision commune
- renforcer la capacité d'agir

Autrement dit, la mise en récit n'est pas un outil de communication mais un outil de conduite du changement. Elle ne produit pas un récit unique : elle fait émerger des récits pluriels et discutés, ce qui favorise la vie démocratique.

Note de clarification : la mise en récit

Construire un cadre commun de la mise en récit à la MRES

Contexte : La MRES a acté, dans son projet 2026, un nouveau pôle « Mise en récit ». Celui-ci devra construire une plateforme de mise en récit pour assurer une certaine communication interne et externe, et devra donc travailler en étroite collaboration avec les pôles valorisation et compagne d'année.

Objet : Cette note vise à mieux définir cette notion afin qu'elle soit partagée par toutes et tous. Il est crucial qu'une compréhension commune de celle-ci soit assurée au sein de la structure pour pouvoir avancer sur cette action.

I/ Le récit : un acte social avant d'être un texte

I/ 1. Éthymologie

Le mot récit vient du latin *recitare* : « dire à haute voix devant d'autres ».
À l'origine, raconter n'est donc pas écrire mais mettre en partage une expérience.

Un récit ne consiste pas simplement à rapporter des faits, il sélectionne, organise et interprète des événements pour leur donner une signification collective. On peut dire autrement :

- l'information transmet des données, une succession d'événements
- le récit transmet du sens, il interprète ces événements

I/ 2. Un outil humain fondamental

C'est pourquoi les sociétés humaines ont toujours produit des récits (mythes, contes, épopées) : ils permettaient non seulement d'expliquer le monde mais surtout de savoir comment y vivre ensemble. Les sciences sociales parlent aujourd'hui de fonction cognitive du récit : les humains comprennent la réalité en la mettant en histoire.

Dans toutes les sociétés, le récit précède la religion, la politique, et la science.

I/ 3. Un peu de philosophie du récit

Le philosophe Paul Ricœur a montré que le récit relie le temps et l'action. Nous n'agissons pas uniquement parce qu'un problème existe ; nous agissons parce que nous pouvons l'inscrire dans une histoire compréhensible. Le récit met en intrigue les événements et rend une action intelligible : il permet de répondre à la question *"que sommes-nous en train de vivre ?"*.

Cornelius Castoriadis souligne que toute société repose sur des imaginaires collectifs qui définissent ce qui paraît possible ou souhaitable : nos actions dépendent donc aussi des significations partagées qui donnent sens au réel. Yves Citton quant à lui, montre plus récemment que les récits orientent l'attention dans un monde saturé d'informations : ils permettent d'identifier ce qui compte et pourquoi agir. Dans le même sens, les travaux de Mantere et Vaara en management stratégique indiquent qu'une action collective devient réellement effective lorsque les acteurs peuvent se reconnaître dans l'histoire qu'elle raconte.

Annexe 8 — Enquête auprès des membres du Conseil d'administration

Annexe 8.1 — Grille d'enquête auprès des administrateur·ices

Gouvernance – Grille d'entretien du CA

Proposé par : Aurèle Albert
Réalisée le : 16/03/2026

Objet : Ce questionnaire a été réalisé pour mieux comprendre les compétences présentes au sein du CA, les motivations d'engagement, les représentations du rôle du CA, ainsi que les perceptions de la gouvernance partagée.
Ces entretiens permettront de disposer d'un état des lieux partagé, afin d'adapter les modalités de fonctionnement, les commissions et les formations.

Méthodologie : Les réponses recueillies feront l'objet d'une synthèse anonymisée qui sera partagée avec le bureau et le CA afin d'alimenter la réflexion sur l'évolution de la gouvernance.

Format : entretiens individuels, semi-directifs de 30 min par personne.

1. Parcours et compétences

Présentation

Question d'introduction :

- Pour commencer, pouvez-vous nous dire en quelques mots votre parcours et ce qui vous a amené à rejoindre le CA ?
- Où est ce que vous portez un mandat pour représenter la MRES ou êtes-vous en votre nom ?

Compétences :

Parmi les domaines suivants, dans lesquels vous sentez-vous particulièrement à l'aise ou avez-vous des compétences ?

- Finances / gestion budgétaire
- Aménagement du territoire
- Énergie
- Biodiversité
- Ingénierie technique / expertise technique
- Ressources humaines
- Communication
- Recherche de financements (subventions, appels à projets, AMI)

Questions complémentaires :

- Y a-t-il d'autres compétences ou expériences que vous pourriez mobiliser dans le cadre de votre rôle d'administrateur.ice ?
- Y a-t-il des sujets sur lesquels vous auriez envie de vous impliquer davantage ?

2. Motivations d'engagement

Questions ouvertes :

- Qu'est-ce qui vous a donné envie de rejoindre le CA ?
- Aujourd'hui, comment définiriez-vous votre motivation principale pour être au CA ?

Parmi les propositions suivantes, laquelle vous correspond le plus ?

- Une volonté d'engagement personnel
- La représentation de mon association ou de ma structure
- L'envie de contribuer à un projet collectif
- L'envie de développer des compétences ou des relations

Questions complémentaires :

- Qu'est-ce qui vous donne envie de rester impliqué.e dans ce CA ?
- À l'inverse, qu'est-ce qui pourrait freiner votre implication ?

3. Perception du rôle du Conseil d'administration

Questions ouvertes :

- Selon vous, quel est le rôle principal du CA dans une association comme la MRES ?
- Actuellement, comment percevez-vous le rôle du CA ?

Par exemple, diriez-vous qu'il est plutôt :

- un espace de prise de décisions
- un espace d'enregistrement de décisions déjà prises
- un espace de consultation ou d'échange

Et selon [choix], avez-vous les éléments pour participer (éléments de prise de décision, de débat, etc) ?

Questions complémentaires :

- Quel rôle aimeriez-vous que le CA joue davantage à l'avenir ?
- Y a-t-il des sujets sur lesquels vous pensez que le CA devrait être plus impliqué ?

4. Représentation de la gouvernance partagée

Question ouvertes :

- Quand vous entendez l'expression « gouvernance partagée », qu'est-ce que cela signifie pour vous ?

Dans votre représentation, la gouvernance partagée signifie plutôt :

- une plus grande place des salarié.e.s dans la prise de décision
- une implication plus large des différents acteurs (administrateurs, salariés, membres du réseau) ;
- une organisation plus horizontale (inspirée par exemple de la sociocratie ou de l'holacratie)

Questions complémentaires :

- Quels seraient selon vous les avantages d'une gouvernance plus partagée ?
- Et quels pourraient être les risques ou points de vigilance ?

Question complémentaire transversale :

- Y a-t-il un sujet concernant le fonctionnement du CA ou de la gouvernance qui n'a pas été abordé et que vous souhaiteriez évoquer ?

Annexe 8.2 — Réponses anonymisées et restitution consolidée de l'enquête

Aucun problème, mais il faut se mettre d'accord collectivement.
Suite au travail effectué depuis plus d'un an, entre la direction, le CA et les propositions de l'équipe salariée, un nouvel organigramme apparaît.
Il faut donc que le CA accompagne la démarche, s'implique et trouve une manière de fonctionner dans ce contexte difficile.
La forme reste assez pyramidale, quand on parle de plus d'horizontalité, de gouvernance plus partagée, on en a pas tous la même définition, la même perception.
Donc comment on fait ?

Il faut décider des différents espaces (commissions, bureau, CA, pôles, direction), et de ce qui se fait dans ces différents espaces (stratégie, politique, gestion) et des relations entre ces espaces (propositions, validation, discussion, etc).

Il faut commencer par décider des responsabilités selon les espaces :
stratégie : décider les grandes orientations, les sujets sur lesquels aller, les PPA, contrôler la mise en oeuvre ⇒ CA
politique : prendre position, construire un plaidoyer, interpeller ⇒ CA + commissions + bureau
gestion / gouvernement : poser des objectifs et des indicateurs, des budgets, mettre en œuvre des projets, évaluer, gérer les RH, etc ⇒ commissions + équipe salariée (direction + pôles)

Il faut ensuite déterminer la nature des relations entre ces espaces :
- qui décide de quoi
- qui propose et qui valide
- où est-ce qu'on débat
- etc

Quelle place pour le travail sur les statuts – importance de trouver un moyen d'expérimenter
Quelle ré-organisation (avec des collèges par exemple)

Un potentiel collège de personnes externes au réseau mais qui pourraient s'investir, intervenir :
des personnes en représentation seule, des personnes de certains milieux (universités, politiques ?)

Propositions issues de l'enquête

Pour la politique :
- anticiper les législatives 2027
- commencer par voir où est la MRES aujourd'hui et où elle n'est pas
- une co-présidence (si elle est bien cadrée sur qui va ou et qui dit quoi au nom de la MRES)

Pour le réseau :
- sensibiliser sur la situation de la MRES (mise en récits)
- trouver un moyen de consultation interne le plus large possible (par exemple sondage pour une interpellation ou une prise de position)

Conclusions

Besoin de temps collectifs pour discuter des orientations, des objectifs, en parallèle de la restructuration de l'équipe en plus.
Besoin de formaliser beaucoup de choses pour se donner un cadre clair et ne plus dévier à chaque difficulté ou opportunité. Qu'est ce que la MRES qu'est ce qu'elle veut faire, comment elle veut le faire ?
Besoin d'animation, d'accompagnement pour cadrer ces temps, utiliser l'intelligence collective et aboutir à des conclusions partagées.

III/ Pour la suite

- Lancer la commission paritaire évoquée en septembre
  - comme un espace de contrôle, de consultation
  - comme un espace de travail
- Lancer un autre groupe de travail ou une commission sur le sujet ? avec salarié.e.s, bénévoles et membres du réseau
- Déterminer les espaces entre plusieurs fonctions de la gouvernance : stratégie (PPA, budgets prévisionnels, orientations, etc), politique (veille, plaidoyer, interpellations, etc), gouvernement / gestion / fonctionnement (RH, projets, etc). → rediscuter ensemble des implications de chaque choix, par exemple l'état des relations partenariales selon le portage de plaidoyer politique fort
- Travail sur les statuts en cours mais en pause – trouver le moyen de se donner un cadre flexible pour expérimenter des modèles sans trop de blocage
- En trouvant un moyen d'animation des commissions (si elles décident, comment, avec qui, etc), permet de proposer de lancer des sujets ou de fonctionner comme des cercles d'holacratie ou sociocratie (expérimentation)

Sur la note de propositions qui avait engagée cette démarche, déjà pas mal de propositions :
- Lancer une info-lettre CA bi-hebdo pour la circulation de l'information orientée pilotage
- Engager des formations
- Formaliser les rôles des administrateur.ice.s : temps, responsabilité, statut, etc

En conclusion, beaucoup de visions différentes et pas suffisamment de formalisme pour s'y retrouver.

Encore des avis assez différents :
« (Quand je suis) en CA c'est pour la MRES, en AG je représente mon asso » ou « parfois il faut consulter nos assos avant décision du CA »

Plutôt un espace de débat et de prise de décisions

« par rapport à son domaine de compétences, participer à une décision qui oriente »
Mais pour certain.e.s un espace de validation de propositions du bureau ou direction
« Ce n'est pas au CA de faire le travail du bureau »

Les propositions de fonctionnement :

- Asso de plus de 40 ans avec son fonctionnement (CA, bureau, direction), mais cela donne une organisation trop pyramidale, qui met trop de responsabilité sur quelques personnes et qui rend donc ces personnes irremplaçables.
- Organisé en amont par la direction et / ou l'équipe salariée et non par la bureau (exemple : au Carnaval des possibles, 2 salariée sont chargées de l'organisation et de l'animation des CA sur leur temps de travail, n'ont pas de droit de vote mais participent à la décision quand même)
- Organiser des CA thématiques quand le sujet l'exige (finances, AMELIO, etc), et travailler dessus toute la durée du CA
- Ne pas hésiter à délayer la décision si besoin de plus d'éléments ou plus de consultation (d'autres assos, équipe salariée, etc)
- ODJ clairs, pas trop longs, et les éléments au moins une semaine à l'avance pour avoir le temps de se mettre à jour
- Préciser pour chaque sujet s'il appel une discussion, un débat, une décision (si oui quelle forme et quelle échéance, etc)
- Toujours repréciser « Quel est l'enjeu de telle décision ? »
- Des mondes très différents entre salarié.e.s en responsabilité et bénévoles militant.e.s ⇒ des réalités différentes et parfois des incompréhensions

Pour l'engagement : possibilité d'engagements à géométrie variable (rapport HCVA)

- il faut savoir que l'on aura un impact sur la décision, qu'un démarche participative existe
- des mandats plus courts aux responsabilités différentes
- l'ouverture des adhésions à des personnes
  - l'option de l'association « les amis de la MRES », avec possibilité de mise à disposition de compétences
  - la ré-écriture des statuts pour changer les modalités d'adhésion

peut permettre d'aller chercher des personnalités, voir sur la socio des personnes

Sur la gouvernance partagée

Le questionnement partagé par tous.tes : « partagée avec qui ? »
« clarifier avec qui », ça dépend partagée entre qui et qui ? »
Personne n'en a la même réponse, c'est toujours une représentation différente. C'est pourquoi le manque de formalisme est la plus grande inquiétude vis-à-vis de l'ouverture de la gouvernance.
Par exemple « cela pourrait entraîner une sur focalisation sur les activités au détriment de l'aspect politique. »

Cela montre qu'il faut bien commencer par se donner un référentiel commun, avant de poser des contours, des limites. Cadrer ce qui relève de telle ou telle moyen de gouvernance.

- une superposition de statuts (militant / employeur / professionnel),
- des logiques parfois contradictoires (pilotage stratégique / représentation / gestion) ;
- une difficulté à clarifier qui décide, qui arbitre, et qui assume la fonction employeur.

II/ L'enquête

Toujours en cours, l'enquête prend la forme d'entretiens téléphoniques de 30 min à 1h avec les administrateur.ice.s pour échanger sur leurs parcours, leurs compétences, leurs visions de l'association, de son fonctionnement et de ses évolutions.

Les premiers résultats (encore un peu chaud) :

Sur le rôle de la MRES

De manière générale des avis différents ont étés exprimés, avec beaucoup de flou, sur le rôle de la MRES.
« je ne sais pas ce que c'est la MRES » ; « la MRES c'est compliqué», « c'est très compliqué d'animer des instances de gouvernance à la MRES », « aujourd'hui la gouvernance est une impasse »
Cela montre qu'il manque un cadre clair qui explique le rôle de la MRES, et dans ce rôle les moyens qu'elle se donne pour faire les actions choisies

Dans les discussions, deux fonctions de tête de réseau se dégagent quand même :

1. **La fonction d'animation de réseau**

Avoir une connaissance fine pour mettre en relation les assos et acteurs d'un territoire.
Porter la coopération via des AAP et des événements communs.
« facilitatrice de réseau », « incubatrice de projets militants », « comment contribuer à transformer le territoire avec les forces qui se proposent »,
Également : porter la coopération hors-réseau, avec des projets / activités « transitions » qui peuvent rassembler plus large que le réseau (donc quelles modalités d'organisation)
« Comment on embarque ceux qui veulent bouger ? » plutôt que « Comment on embarque tout le monde ? »
Mettre autour de la table des acteurs qui ne se seraient pas parlés

2. **La fonction de plaidoyer politique**

« Faire de la veille politique pour montrer ce qui se passe à droite et à gauche », « Porter un plaidoyer de long terme, en s'appuyant sur l'expertise de nos assos selon les thèmes actuels. »,
« Porter la voix des plus petites assos qui ne le feraient pas d'elles mêmes. »

Point d'attention sur l'animation de la maison par rapport à l'animation du réseau. Aujourd'hui beaucoup de discussions / décisions concernent les assos utilisatrices de la maison et d'autres peuvent se tenir plus en retrait.
« j'ai plutôt une posture d'observateur », « ce ne sont pas mes sujets », « je suis assez loin de Lille »

Sur le CA

Son rôle :

Premiers résultats de l'enquête du CA

Proposé par Aurèle Albert
Le 05/05/2026

Dans le cadre des travaux en cours sur l'organisation interne de la MRES et sur sa gouvernance, il a été proposé, puis décidé en bureau, d'entretenir tous.tes les administrateur.ice.s de la MRES dans le format d'un mini enquête portant sur les engagements, les motivations, et les visions de chacun.e.

I/ Le contexte actuel

Des formes d'engagement en mutation, un enjeu d'adaptation

La difficulté à renouveler les instances tient moins à un manque d'engagement qu'à une inadéquation entre les formats proposés et les attentes actuelles des bénévoles.
Le rapport du HCVA « Une nouvelle approche pour la gouvernance associative en 2026 » adopté le 15 janvier dernier, souligne que les bénévoles « ne sont pas moins nombreux […] mais ils s'engagent différemment et sont moins nombreux à prendre des responsabilités dans les instances de gouvernance. »

En effet, les nouvelles générations privilégient :

- des engagements plus ponctuels et flexibles,
- une implication centrée sur des projets concrets plutôt que sur des fonctions statutaires,
- une organisation compatible avec des contraintes de temps plus fortes.

Dans ce contexte, les formats classiques de gouvernance (CA formel, réunions longues, responsabilités lourdes et peu partagées) apparaissent de moins en moins attractifs. Le HCVA montre qu'aujourd'hui seuls 6 % des bénévoles souhaitent prendre davantage de responsabilités, en précisant qu'un potentiel d'engagement existe, à condition d'en adapter les modalités.

Une spécificité associative : l'ambivalence des relations employeurs / employé.e.s

Les associations employeuses fonctionnent comme des « entreprises associatives », c'est-à-dire qu'elles reposent sur un double cadre : un projet collectif porté par des bénévoles et un fonctionnement soumis au droit du travail. Cette coexistence crée une tension permanente entre engagement et gestion.
Simon Cottin Marx explique par exemple que le registre de l'engagement peut ainsi brouiller la relation salariale, au point que revendiquer ses droits peut être perçu comme une remise en cause du projet.
Concrètement, les salarié.e.s, souvent investis dans la cause, peuvent accepter des conditions de travail dégradées ou hésiter à faire valoir leurs droits. D'autre part, les administrateurs bénévoles n'ont pas choisi d'être employeurs, et peinent à assumer pleinement cette responsabilité, ce qui génère du flou dans les rôles et parfois une difficulté à reconnaître la relation hiérarchique.

Dans les structures où le conseil d'administration est composé de bénévoles militants, mais aussi de dirigeant.e.s salarié.e.s d'associations membres, ces tensions sont encore plus fortes.

On peut observer :

Annexe 9 — Entretien de cadrage sur la mise en récit

Annexe 9.1 — Grille de l’entretien de cadrage

Grille d’entretien – mise en récit

Quels définitions ?

Le récit : il représente un enchevêtrement d’actions et d’événements qui se succèdent, de manière matérialisée et incarnée, et qui implique le fait que des personnes ou des collectifs se mobilisent pour réaliser ces actions et événements et les mettre ensuite en récit.

Le narratif : il se définit par une interprétation libre, potentiellement tronquée ou mensongère, d’éléments avérés ou non, et mis en scène dans la sphère politique, dans une logique de cadrage pensée pour atteindre des objectifs spécifiques, notamment stratégiques.

Le storytelling : il s’agit ici d’une opération stratégique de communication, qui a pour objet de mettre en valeur certains aspects d’un produit, d’une action, d’une personne ou d’une organisation, afin de lui apporter un gain d’image propre à réaliser des objectifs.

Le discours : il s’agit ici d’une opération de partage langagier (textuel ou non textuel), en tant que phénomène social, qui permet la construction, l’échange et la transformation du sens, des représentations et des imaginaires, et qui s’étudie à travers l’analyse du discours.

L’imaginaire, terme très souvent abordé lorsque l’on parle de récits, constitue en fait une sorte de répertoire culturel et symbolique, collectif et socialement partageable, dans lequel nous puisons et qui permet d’inspirer et de donner forme et sens aux pratiques sociales, y compris institutionnelles. On y retrouve par exemple les représentations sociales, explorées par l’analyse de discours, mais également les productions artistiques et culturelles.

La mise en récit constitue la structuration dynamique des étapes narratives d’un récit en intégrant les imaginaires mobilisateurs, les représentations sociales à mettre en circulation, les acteurs qui permettent d’incarner ce récit et la mise en lumière de

représentations sociales susceptibles d'alimenter et amplifier le récit, comme le propose la Fabrique des transitions

Les objectifs de la mise en récit :

Fabrique des transitions : la Mise en récits est un instrument de navigation, une boussole composée de 5 dimensions permettant tout à la fois de :

1. Mettre en trajectoire son territoire ou son collectif : un processus de "situation-destination".

2. Communiquer sincèrement, avec enthousiasme, lucidité et sincérité.

3. Faire émerger les récits alternatifs : en s'appuyant sur une posture d'écoute, d'implication et d'instruction des contradictions.

4. Raconter la coopération : un travail d'introspection et de prospection pour améliorer le pilotage des transitions.

5. Évaluer la valeur créée : une démarche de "révélation – délibération".

CERDD : 2 fonctions principales :

Fonction narrative pour la mise en mouvement : comprendre les ressorts de la trajectoire d'un projet, comprendre et définir ensemble l'horizon que l'on cherche à atteindre, stimuler l'émotion pour mobiliser, construire une ambiance propice à l'émergence d'idées nouvelles ou de coopérations nouvelles. Cette fonction narrative dispose par ailleurs de bien d'autres potentiels et atouts.

Fonction évaluative : mieux savoir évaluer la valeur que l'on crée ensemble. Avoir l'occasion de revenir sur les processus de création de valeur et donc sur le travail que l'on fournit (utile pour traiter les bugs de relations humaines)

II/ Questions

I. Genèse de la démarche

Objectif

Comprendre d'où vient la démarche.

Questions

- Comment définiriez-vous la mise en récit ?

- Pourquoi le CERDD a-t-il développé cette approche ?
- À quels constats répond-elle ?

Relances

- transition écologique
- mobilisation
- démocratie
- changement culturel

II. Les objectifs poursuivis

Questions

- Qu'espérez-vous produire grâce à une démarche de mise en récit ?
- Quels changements recherchez-vous ?

Fonction évaluative – pas justement aller dans le sens du plus de contrôle sur l'action par les pouvoirs publics ?

Objectifs multiples – pas de paradoxe ou de blocages entre la priorisation de ces objctifs ?

Relances

- changement de représentations
- coopération
- engagement
- action collective
- transformation territoriale

Les objectifs poursuivis sont différents selon les formes de structures ?

III. Les conditions de réussite

Questions

- Quelles sont les conditions nécessaires pour qu'une démarche fonctionne ?
- Quels acteurs doivent être impliqués ?
- Quels freins observez-vous le plus souvent ?

Relances

- temps
- confiance
- gouvernance
- moyens
- culture commune

IV. Les tensions observées

Cette partie est probablement la plus importante pour ton article.

Questions

- Au cours des accompagnements, quelles difficultés reviennent le plus souvent ?
- Avez-vous observé des tensions entre différents acteurs ?
- Certaines organisations rencontrent-elles davantage de difficultés que d'autres ?

Relances

- élus / techniciens
- directions / salariés
- bénévoles / professionnels
- financeurs
- partenaires

V. Les effets des contraintes institutionnelles

Cette partie est directement reliée à ton cadre théorique.

Questions

- Les exigences des financeurs influencent-elles les récits produits ?
- Les obligations d'évaluation ou de reporting jouent-elles un rôle ?
- Les organisations adaptent-elles parfois leur récit pour répondre à certaines attentes ?

Relances

- appels à projets
- indicateurs
- impact
- communication
- professionnalisation

Cette partie permettra de discuter les logiques institutionnelles (Thornton & Ocasio) et la tension entre projet politique et gestion identifiée dans ton cadre théorique.

VI. Le récit comme espace de pouvoir

C'est une partie que peu d'entretiens abordent spontanément, mais elle peut être très riche.

Questions

- Qui écrit réellement les récits ?
- Tout le monde peut-il participer à leur élaboration ?
- Existe-t-il des récits qui restent invisibles ?
- Certaines voix sont-elles plus facilement entendues que d'autres ?

Relances

- conflits

- arbitrages
- exclusions
- compromis

Cette séquence te permettra d'interroger les dimensions de légitimation, de rapports de pouvoir et d'exclusion que tu souhaites intégrer dans ton article, afin de ne pas adopter une vision uniquement prescriptive de la mise en récit.

VII. Regard critique sur la mise en récit

Cette dernière partie est essentielle.

Questions

- Existe-t-il des limites à la mise en récit ?
- Peut-elle produire des effets inattendus ?
- Peut-elle parfois masquer certains conflits ?
- Avez-vous rencontré des situations où elle n'a pas fonctionné ?

Ouvertures :

- Comment votre conception de la mise en récit a-t-elle évolué au fil des accompagnements ?
- Q**uelles différences observez-vous selon les types d'organisations (associations, collectivités, entreprises, collectifs citoyens) ?**
- Y a-t-il des contextes où la démarche fonctionne particulièrement bien… ou au contraire moins bien ?
- Quelles erreurs ou écueils reviennent le plus souvent ?
- Avez-vous déjà renoncé à engager une démarche de mise en récit parce que les conditions n'étaient pas réunies ?
- Selon vous, la mise en récit peut-elle transformer une organisation ou révèle-t-elle surtout des dynamiques déjà présentes ?

La mise en récit est-elle un levier de transformation en elle-même, ou dépend-elle avant tout de conditions organisationnelles et institutionnelles préexistantes ?

Annexe 9.2 — Transcription de l’entretien

“Ouais du coup je vais commencer par présenter un peu déjà moi et ce que je fais à l'resse et puis après ma question un peu de recherche avant de te poser des questions. Moi du coup je suis arrivé fin 2024 en alternance sur la mission d'animation du réseau métropolitain des repair cafés. J'ai changé depuis l'année dernière cette année, j'étais assistante de direction et surtout sur des questions de gouvernance d'accompagnement de la gouvernance avec les changements que connaît la mres. Et fin d'année dernière, du coup j'étais à la journée relais ADEMe où j'ai entendu parler pour la première fois deux la mise en récit. Voilà. Et Et en fait c'est une notion qui m'a assez directement parlé. La notion de récit alternatif, un peu contre les blocages institutionnels. Voilà comme levier de transformation, ça m'a tout de suite un peu intéressé. En plus le fait que ce soit une notion assez récente et relativement peu cadrée, en tout cas dans le champ académique. C'est ce qui m'a intéressé au début et c'est un peu ce qui m'a aussi fait éclater mon mémoire après. Mais du coup j'ai commencé à travailler là-dessus cette année. En commençant un peu avec l'aspect philosophique ce récit. Et justement essayer de comprendre un peu comment est-ce que il y a toujours des récits qui façonnent quelques parties de la société que ce soit etc. Et puis après moi je suis en sciences de gestion, donc il fallait quand même que j'ai un aspect plus organisationnel. Mais du coup j'ai pas mal axé sur le récit économique, donc après on pourrait discuter, tu me diras aussi ce que t'en penses. Et vu que mon terrain c'est quand même les associations, je parle de la mres, mais des associations en général et donc je suis arrivé sur la Un peu l'intuition que le rôle des associations créer ces récits alternatifs. Finalement il est un peu empêché par tous les Tous les blocages institutionnels que connaissent les assos et encore plus depuis les 34 dernières années. Cette espèce de paradoxe auquel j''ai voulu m'intéresser. Et du coup la question sur laquelle j'arrivais, c'est dans quelle mesure les tensions organisationnelles et institutionnelles auxquelles sont confrontées les associations de l'USS constituent-elles un frein ou levier à la construction collective de R alternatifs à l'échelle des territoires ? Voilà. J'ai vu du coup à peu près ce qui travaille le céréa, la fabrique des transitions, le CERD sur la thématique. J'ai eu l'occasion de discuter très vite fait avec Albin Wagner aussi et du coup j'ai pu voir un peu même si c'est quand même une autre façon d'aborder au moins quelques définitions et tout. Voilà à peu près. Pourquoi est-ce que je voulais aussi justement avoir quelqu'un du CERDD avoir quelqu'un.

Et du coup ça c'est dans le cadre d'une mémoire de fin de Master.

Ouais c'est ça, on devait déjà en faire un plus court l'année dernière en M1, mais là c'est le fin de M2. Ouais c'est ça.

Ok et ça fait un mémoire de Comben c'est de pages à la maison ?

Nous, ils nous demandent 120 pages.

Ok, et ben je sais pas ce que je dois dire d'abord. Non non mais justement si tu peux commencer par me raconter un peu au CER, je sais pas si toi tu es depuis les débuts, mais les l'émergence de la démarche la démarche.

Alors effectivement moi j'y suis pas depuis les débuts donc moi je bosse au CER depuis quatre ans et demi maintenant et je suis arrivée en novembre 2021. Et en gros il y a des réflexions autour de la mise en récit depuis 2019, je crois, tu vois 201 2019 à peu près. Donc moi j'étais loin d'être là à l'époque de ce que je sais, c'est que en fait ça émergé comme une sorte de réflexion un peu collective dans lequel il y avait le CER, il y avait les équipes de Los à l'époque À l'époque, c'était Julien Pri qui a fabrique des transitions. Et il y avait Jean-François Caron, enfin voilà et puis il y avait dans le cercle de réflexion, il y avait par exemple Barbaraosogie, il y avait des gens du scot du Campoie, il y avait des gens de la Il me semble de la peste, enfin je sais plus exactement qui, mais c'était un peu cet écosystème là. Et en gros ça a émergé en fait dans un double contexte qui était à la fois un contexte ou du côté de Los Angele, il commençait à poser les mots sur une démarche de mise en récit sur ce qu'il faisait. Et un contexte plus général ou dans le débat public, tu vois, c'était le moment où on commençait à dire, il nous faut des nouveaux récits, il faut changer les choses avoir renouvelé les imaginaires etc. Et ça commençait à poindre un peu ces idées-là Et puis ça a pris une autre tournure après le Covid. Donc là c'était très fort, tu vois on va changer, ça sera le monde d'après et Et donc en gros cette réflexion là, il y avait certainement d'autres points de départ, mais ça a un peu tu vois phph forrer dans ce contexte là. Et ça partait aussi d'un constat qui était de se dire enfin de constat général partagé quoi d'appel à des nouveaux aussi en se disant en fait ce qu'on voit c'est que les chiffres on les a depuis super longtemps sur la réalité du changement climatique, mais pas que l'effondrement de la biodiversité tout ça on cède depuis longtemps, on a les chiffres, on a des solutions aussi très concrètes. Pourtant il n'y a pas d'alignement et les choses elles bougent pas donc pourquoi est-ce que ça change pas massivement et donc de se dire peut-être qu'il y a un problème du côté de ce qu'on raconte de ces sujets-là, la façon dont on en parle. Et donc cette question du récit. Et du coup ça émerge dans ce contexte-là, la réflexion. Pourquoi ça se cristallise sur le terme mise en récit je pourrais pas dire. vu que j'étais pas là. Par contre moi ce que je peux raconter un peu plus fidèlement, c'est du coup ce que je connais depuis 2021. Et du coup pour en tout cas partager mon point de vue, mais moi donc je suis arrivée dans ce contexte-là au sein du CER et c'était dans ma fiche de poste que je devais travailler sur le sujet, je connaissais rien de sujet avant de travailler. Ça a pris un peu de temps d'acculturation, je vais être honnête. Et moi pendant longtemps c'était une notion avec laquelle j'avais du mal quoi c'était un peu Enfin si je caricature un peu amour haine dans le sens où en fait j'avais la conviction que c'était ça restait quelque chose de profondément intéressant. Mais je trouvais qu'il y avait quelque chose de bancal ou de pas fini dans la façon d'en parler. Et je pense que c'est toujours un peu le cas, mais je le comprends mieux les forces et faiblesses donc je suis plus tranquille que ça. On pourra en reparler si tu veux, mais. Et en gros moi ce dont j'ai l'impression, c'est que depuis 2021, En fait enfin depuis que je suis là, mais ça avait commencé avant, mais du coup ce mouvement d'essayer d'affiner le concept de défricher de poser un peu plus des bases de cadrer, de tester de confronter au terrain etc. il a fait que grandir. Du coup nous on a continué ce travail-là, il y a des transitions qui a été créées qui a pris en main le sujet dès le début. Il y a plein d'autres acteurs qui travaillent dessus etc. et donc ça c'est beaucoup plus renforcé. Et je pense qu'on en a une meilleure connaissance aujourd'hui, il y a eu un effet de mode aussi qui est toujours présent. où je pense que du coup il y a beaucoup de D'autres acteurs qu'en parlent, on n'en parle pas tous avec la même idée derrière. Tu vois si je connais pas dans le détail ce qu'ils font, mais je sais que j'ai lu, il y a quelques temps la pub du Sera sur le sujet et je me suis rendu compte qu'on il y a des trucs qui se recoupent, mais il y a des trucs très différents. Ou alors il y a l'ANPP aussi l'association nationale des Pays et projets de

territoire, je sais plus. Enfin des P, je sais pas quoi, on l'a remis sur notre site Internet, je pourrais te le renvoyer, mais on l'a relayé, ils ont fait un. Je crois que c'était fin d'année dernière, un Vcom qui s'appelle faire récit territoire. Enfin bref, oui en gros il se positionne en faveur des récits territoriaux et c'est très intéressant parce que c'est expliqué de façon assez simple, je trouve. Mais je vois ben c'est que c'est pas forcément la même Qui projette pas les mêmes peut-être pas les mêmes ambitions ou les mêmes attentes. Et en gros Pour finir après mon en fait Moi j'ai l'impression que là au CER, donc en fait moi depuis que j'ai pris enfin que je suis arrivée au CER, il y a eu plusieurs enfin j'ai fait plusieurs projets autour du sujet qui m'ont permis de monter un peu en compétence et en connaissance sur le sujet. Et le dernier en date qu'on a conduit et qui a été assez Ouais transformateur en quelque sorte, c'est qu'on a fait un accompagnement collectif de six territoires sur le sujet. Et donc a pris fin enfin là je suis en train de le clôturer, mais la dernière journée collective c'était en mars. Et donc là je suis dans les phases d'évaluation de suivi un peu des rendus des différents territoires et de capitalisation du sujet. Mais en gros de devoir faire cette formation collective ou du coup en fait pendant un peu plus d'un an, on a accompagné six territoires qui avaient des besoins précis pour les former au sujet et essayer de les accompagner de façon à ce qu'à la fin de l'accompagnement, ils aient la capacité d'écrire au moins un début de stratégie de mise en récit. Ça nous a forcé à être beaucoup plus concret dans ce qu'on racontait. Et donc je dis pas qu'on a tout réussi, mais Ce serait trop beau. Mais ça a permis quand même de mettre un peu plus de précision dans ce qu'on voulait raconter ou dans la façon dont on soit la mise en Russie. Et en gros moi je pense que en tout cas dans la vision que nous sav on défend Qui est pas incompatible avec les autres visions, mais qui est qu'elle est c'est que typiquement en fait nous, on parle pas de récits ou d'imaginaire, on parle ben c'est de mise en récit. Et en fait le mot-clé c'est plutôt le mise en Et en fait moi en tout cas je le vois et je pense que c'est à la vision qu'on défend au Serbes et la fabrique aussi et d'autres d' acteurs. Mais c'est de se dire en fait Le mise en il est important parce qu'en fait c'est ce qu'on défend c'est pas de dire il faut des nouveaux récits teroriiquement c'est de se dire en fait là. En se posant la question de la mise en récit, c'est une sorte d'approche de conduite de projet ou d'un d'outil au service des politiques publiques en fait. Et de se dire ça va être voilà quelque chose, une approche, une méthode, un outil parmi plein d'autres qui va nous aider à améliorer la mise en œuvre de nos politiques publiques de transition. Et ça va pas tout solutionner. Mais ça aidera sur certains plans. Et je pense que ça c'est un truc assez important parce que moi ce qui me faisait enfin ce qui me posait problème pendant longtemps et qui me met toujours un peu de manière Enfin quand ça arrive, je toujours un peu mal à l'aise, c'est que souvent quand tu dis le mot récit, il y a une étincelle d'espoir qui s'allume dans les yeux des gens. Est-ce que je comprends en fait moi ça a été pareil quoi mais du coup nous derrière on arrive avec notre propos hyper jargonneux conceptuel avec plein de attention mais si mais ça etc. Et tout de suite ça devient un peu vertigineux quoi et les gens se disent ah ouais en fait ça va pas tout transformer radicalement c'est pas la solution miracle. Ça va demander des efforts des moyens Et du coup moi j'insiste un peu là-dessus de dire en fait oui ça va vous aider à faire pas mal de choses. Vraiment sincèrement ça j'en suis convaincue. Mais non c'est pas une solution. OK et du coup quand tu dis en plus l'importance du mise en c'est l'aspect plus mouvement et peut-être que du coup dans l'application de politique publique, la participation est un peu plus. Ouais en fait c'est de dire en gros quand j'ai mise en j'insiste là-dessus, c'est parce que souvent quand on dit mise en Russie, tu vois les territoires enfin les gens qu'on rencontre, ils sont vachement focalisés sur l'idée de se dire, il faut qu'on écrive notre réciivité. Et donc je caricature, mais souvent en fait ils se disent ok, on va faire un ou deux ateliers, on va revenir telle et telle

personne et tous ensemble on va écrire le récit de à quoi ressemblera notre territoire en 2050 et puis avec ça tout de suite tout va s'aligner et en gros Moi c'est de dire alors ça peut-être un exercice très intéressant vraiment. Mais en fait ça frappe pas tout et en fait la mise en récit c'est plus une affaire de posture et de conduite de projet quoi et de se dire effectivement il y a des enjeux de se reposer la question de est-ce qu'on est ben c'est au clair sur le projet et l'horizon qu'on vise ? Donc écrire ce récit du futur par exemple c'est un exercice intéressant dans ce cadre-là. Parce que ça permet de peut-être remettre collectivement ensemble le sens de ce vers quoi on tend et ce sur quoi on veut bosser. Mais c'est aussi de se dire est-ce qu'on a pris le temps de se poser un peu pour regarder le chemin parcouru repérer les trucs qu'on a bien réussi ? Si oui pourquoi identifier les forces dans ce qu'on a fait à l'inverse voir les faiblesses pourquoi ça merdait à ce moment-là qu'est-ce qu'on a mal fait Est-ce que c'était dû à des facteurs extérieurs sur lesquels on avait pas la main ou c'est parce qu'on s'est mal organisé du coup comment on pourrait faire mieux ? Ça demande si tu penses récit souvent tu penses communication, tu vois il y a un risque et en fait storytelling trop bien enfin en fait il faut être assez honnête, on n'est pas beaucoup je pense il y en a besoin Et dans le monde des transitions de manière très large et tu vois, j'ai ça dans le panier, je pense qu'on a un gros travail de renouvellement de notre façon de communiquer de manière générale et du coup faire du storytelling il y a des cas dans lesquels il faut le faire et il y a beaucoup de choses à apprendre de ces méthodes-là. Mais en fait c'est une chose de se poser la question de vouloir faire du storytelling, mais en fait il faut aller plus loin c'est se poser la question plus largement de est-ce que j'ai une vraie stratégie de communication ou est-ce que je sors des trucs à tout va sans que ça aille de sens ? Et ici je fais un flyer ici une BD là un autre truc est-ce que je peux pas faire ça de manière un peu organisée À quel public ça s'adresse pourquoi faire quel message que je veux faire passer qu'est-ce que ça va me permettre de faire comme coup d'après ? Et puis c'est aussi de se dire là tous cette grande politique publique que je mets en place, elle vise à transformer la vie des gens. A priori et elle transforment mon territoire. Donc si je suis notamment une collectivité territoriale. Eh ben j'ai des enjeux démocratiques en fait et donc de quel qu'est-ce que je peux mettre en place pour essayer au mieux d'impliquer mes habitants parce qu'ils ont des trucs à dire et des trucs à décider et qu'il faut saisissent et qu'ils s'approprient les sujets. Donc qu'est-ce que je peux faire dans ce cadre-là à quel moment c'est pertinent à quel moment ça allait pas enfin tu vois donc c'est plein de trucs comme ça et en gros c'est vraiment comme un outil de conduite du changement comme tu dis. Ouais c'est ça. Mais où la notion narrative est quand même très présente. Oui en fait la notion narrative elle reste présente et elle reste pour moi en fait-elle est présente parce qu'elle est à la fois le déclencheur de cette remise en question profonde de comment tu conduis ton projet. Et à la fois c'est un peu un fil rouge. En gros après tu gardes ton truc de dire à chaque fois que tu fais quelque chose. petit à petit t'as le réflexe de te dire comment est-ce que je peux raconter ce que je viens de faire ? Est-ce que ça est-ce que c'est pertinent ? Qu'est-ce qui serait intéressant de transmettre à qui ? Quelle est la manière manière de le faire et qui en fait tu vois c'est particulier parce que moi ça m'est arrivé que quand j'essaye d'expliquer les grands principes de la mise ici telle qu'on conçoit. Une fois on m'a dit oui bah c'est des méthodes de conduite de projet classiques Et en fait je suis en mode oui mais en fait c'est assez fou comme et c'est sans jugement encore une fois c'est pas pour dire que les autres font le mal de leur travail. Mais en fait il y a plein de structures dans lesquelles c'est pas des réflexes de conduite de projet. Et tu vois et en plus ça peut-être aussi des réflexes que t'as et puis que tu désapprends. Et en fait toujours avoir le réflexe de se dire bah j'ai eu tel projet en place est-ce que je peux raconter ce que j'ai fait

dans les collectivités locales c'est pas quelque chose qu'on a l'habitude de faire quoi. Ou alors juste se rappeler que l'évaluation de tes projets, c'est pas juste un moment qui te sert à bien montrer à tes financeurs que t'as bien utilisé l'argent qui t'ont filé, mais qui peut-être ça peut-être l'occasion de prendre un peu de recul d'essayer d'en tirer des leçons qui seront utiles pour les prochains projets. Tu vois enfin ça peut-être une manière d'engager une discussion avec des partenaires pour désamorcer des sujets qui peut-être te bloquent depuis longtemps. Bah ça c'est pas des trucs que les gens ont l'habitude de faire en fait de manière un peu générale, je Et donc la mie pour moi, je pense qu'elle a beaucoup d'autres mérites, mais elle a à minima ce mérite là qui est de rappeler à beaucoup de gens qui sont la tête dans guidon Bah ça c'est aussi des méthodes de conduite de projet et des postures à avoir qui sont pertinentes à long terme quoi. Et si c'est en utilisant le terme mis en récit qui ça leur permettre de savoir ça bah on dit quoi. Et par exemple quand tu parles de la fonction un peu évaluative, avec les financeurs, notamment, c'est pour réussir à je sais que nous en tout cas c'est le cas avec beaucoup d'autres mêmes gens dans mon Master qui sont dans d'autres assos, c'est leur cas aussi tes données quant et globalement voilà ça s'arrête là. Et du coup est-ce que ça ça permet de réussir à négocier un peu l'importance du Cali avec les partenaires ? Bah moi je pense que ça l'est après je peux pas te répondre, enfin tu vois, j'ai pas fait d'études documentées en te disant j'ai tant de chiffres qui montrent que ça a changé les choses. Donc c'est pour ça que je veux pas te répondre voilà. Mais je pense que oui en fait enfin ça ça fait partie un peu des mantras qu'on a répété jusqu'à la nausée de tout ce qui compte ne se compte pas toujours le compte. j'en peux plus de cette phrase, mais en même temps elle est réelle et en fait c'est vrai que souvent face aux financeurs pour le coup moi ça nous arrivait des fois des assauts. Avec lesquels on avait pu bosser, faire un exercice de trajectoire avec notre kit là outils qui nous ont dit bah nous en fait c'est vrai que ça nous a permis à l'gé d'après par exemple de montrer aux membres de l'AG Et il y avait les financeères autour de la table bah regardez en fait-on a fait cet exercice c'est ça ça montre tout ce qu'on a fait depuis 10 ans. Et tu vois que c'était enfin je sais pas après si ça a changé vraiment quelque chose dans leurs échanges à terme, est-ce que ça leur aidé avoir plus de sous de six mois plus tard je sais pas. Mais ils nous ont vraiment dit ça a eu un effet de ah oui ok genre vous avez fait tout ça et vous avez réussi à vous remettre du Covid de telle crise de tel machin, vous avez produit tel évènement enfin tu vois c'est. Et du coup je pense qu'effectivement la mise en récit elle a vraiment profondément un potentiel évaluatif pour révéler le calme. Et ne serait-ce que parce que tous les projets qu'on met en place et en particulier dans le secteur associatif, en fait comment tu Comment tu chiffres le fait qu'il y a tant de personnes qui sont devenues amies qui se sont socialisées qui Que maintenant il y a tel écosystème de lien et de solidarité aucun en place que la qualité de vie elle est plus agréable parce que le lieu il est plus vert que c'est un joli jardin et qu'il y a tant de rosiers et que ça fait plaisir. Enfin tu vois. Tu peux pas compter Le nombre de de fleurs ou bon c'est. Et du coup tu peux le raconter. Et ça du coup quand tu parlais tout à l'heure du petit écosystème dans lequel s'est constitué un peu la démarche, même avec des idées plus ou moins différentes. J'ai trouvé que vous justement par exemple la fonction évaluative, elle est quand même plus clairement affichée par rapport à d'autres. Et justement est-ce que la multitude des objectifs qui sont parfois affichés de la mise en récif et que ça devient pas un peu comme tu disais tout à l'heure en fait moi quand j'ai passé l'année à expliquer à ce que je faisais, c'était assez délicat. Et Et justement un moment, moi du coup il y a un moment de cette année où je suis parti vraiment dans l'aspect imaginaire récit alternatif. Et en fait j'ai passé, je pense un mois et demi et c'était passionnant, mais j'en ferais rien parce que du coup je pourrais pas trop m'en servir là-dedans. Est-ce que ça vient pas encore comment

dire à la en tout cas j'ai eu l'impression que c'était le cas quand on s'est dit bah justement on va essayer de raconter un peu la difficulté qu'on vit et comment on le vit et pourquoi et comment. Mais c'est du temps c'est du temps que les gens n'ont pas aussi des ressources parfois pour faire ça donc ça s'est pas fait et c'est je trouve très dommage parce que ça aurait pu être quelque chose qui vient aider ensuite. Mais du coup est-ce que c'est pas parfois une démarche de plus quand c'est déjà compliqué pour beaucoup de structures ? Si enfin je pense effectivement moi je pense que enfin là tu mets le doigt sur une limite que nous on a clairement. En gros moi je pense qu'aujourd'hui dans notre façon d'aborder la mise en récit, on a plusieurs limites. La première c'est celle que je te disais sur le côté où quand même. On est Je sais pas si c'est uniquement lié à notre façon de l'expliquer, je pense que c'est lié profondément à notre façon de le concevoir, mais il faut l'avouer, c'est assez tentaculaire ce qu'on propose et c'est très lourd. Et tu vois même les territoires qu'on a accompagnés, j'ai vraiment mis toute ma sueur et mon âme dans essayer de le faire le plus possible, je dis pas que c'était parfait du tout. Je pense qu'on a réussi à faire un truc qui était bien, mais il est vrai que à la fin ils m'ont dit c'est vrai que quand on finit le truc c'est hyper intéressant, on nous a ouvert plein de portes, plein de chants etc. mais c'est aussi vertigineux parce qu'en fait on sait pas par quel boule prendre, on sait pas par quoi commencer. Et donc ça effectivement moi je pense que c'est le cas C'est pour ça que je pense qu'on a peut-être nous en tout cas faire d'un enjeu à revenir sur un discours plus simple et sur des messages plus encourageants et de se dire bah en fait t'as l'idéal qui serait que t'arrives à la fois à mieux raconter à mieux évaluer à mieux coopérer etc. Et puis en fait t'as la réalité du terrain et du coup tu fais ce que tu peux quand tu peux. Et en gros si au début tout ce que tu peux faire, c'est écrire pour reprendre l'exemple que je donnais commencer par faire un atelier où tu vas écrire ton récit de ton territoire ou ton assaut en 2050. Bah tu commences par ça. Mais par contre tu le fais en te disant en essayant d'avoir dans le coin de ta tête bon bah est-ce que Par exemple est-ce que comment qui j'invite autour de la table tu vois et peut-être pas aller spontanément d'en prendre ce que tu prends l'habitude et te dire ah bah peut-être. Ça peut-être l'occasion d'inviter tel ou tel partenaire du coup j'injecte déjà un peu plus de coopération et puis peut-être ça permettra derrière enclencher un travail sur Un travail supplémentaire de communication en disant bah là ce qu'on a produit c'est un peu qui, peut-être pourquoi pas je sais pas en faire une brochure, une fresque qu'on pourra partager dans tel évènement enfin et en gros de se dire c'est plutôt que tu enclenches un fil attiré et tu voisvant comment t'avances et suivant tes moyens, le temps dont tu disposes. Tu mets en place des choses. Et en fait moi ce que je pense après je l'ai pas vu, mais c'est que je pense qu'au bout d'un moment en fait j' dans les quelques exemples qu'on connaît de mise en récit, enfin de structure qui ont vraiment adopté la mise en récit un peu de manière habituelle, on va dire de travail. Ça reste un effort un peu du quotidien. Mais je veux dire ça s'est fait quand même en commençant par des premiers projets qui ont permis de s'acculture et progressivement. Et aujourd'hui c'est pas toujours évident, mais il y a aussi des choses qui sont devenues des évidences. Tu vois dans des réflexes de travail quoi. Et même si c'est pas évident, le résultat est peut-être un peu plus évident que l'effort en lui-même. C'est ça. Ou alors c'est que des fois tu vas faire des trucs où oui t'as pas l'impression d'avoir un nourri ton récit ou ta mise en récit, mais en fait t'as quand mêmeonomalant t'as des petits réflexes qui sont liés à ça et que t'as développé grâce à cette approche Miss sans récit qui sert de manière générale ton travail quoi. Donc je pense qu'il y a un peu de ça, mais c'est vrai que aujourd'hui très clairement nous la façon dont on le présente, je pense que c'est très conceptuel, c'est assez vertigineux. Et en réalité ça l'est quelle que soit l'échelle de la structure à laquelle on s'adresse. Mais je pense que si

enfin pour le coup le milieu associatif. On a un peu échangé avec des assos, il y a quelques années, mais de moins en moins c'est vrai que par notre nature d'Égypte, les collectivités. Donc moi je m'adresse plus à des collectivités et je pense le truc pour m'adresser à des collectivités. Donc je connais moins ce public, mais je pense que effectivement quand t'es déjà en prise avec des difficultés financières qui sont assez importantes. Ça peut-être difficile de faire tout en même temps. Encore plus, je pense comme tu disais tout à l'heure un peu les compétences de communication ce qui est quand même c'est ce qui m'a un peu choqué en arrivant en l'assaut, le parent pauvre de toutes les assos il n'y a pas de très peu de communicants ou de moyens pour communiquer. Et je sais pas comment c'est dans les collectivités ou je sais qu'il y a quand même un budget communication la plupart du temps un peu plus. Est-ce que du coup comme tu disais, ça peut partir au début de plus petits moments plus petites actions. Est-ce que du coup dès le début il faut penser quand même Un peu la finalité comme tu disais la production, la communication ou pas forcément justement parfois la démarche un peu participative, mettre les gens autour de la table peut suffire. Je pense que ça dépend, honnêtement, je suis c'est une réponse un peu. Mais je pense que ça dépend des moments. En fait des fois. Des fois c'est juste, tu sens que t'as besoin d'avoir une discussion, tu réunis les personnes et puis à la fin tu te dis ah bah peut-être là on a un truc à raconter est-ce qu'on pourrait pas le mettre en forme et sous quel format quel livrable et on communique dessus ? Je pense que ça c'est toujours un bon réflexe à avoir, tu sais de juste se poser la question de se dire est-ce que là on a quelque chose à raconter des fois pas tu vois t'es pas t'as pas besoin de tout raconter tout le temps mais des fois c'est le cas Et après d'autres fois c'est le raisonnement presque inverse. En fait, il y a la volonté de faire une production de communication qui l'a motivé de mettre en place tout un truc Pour rassembler du monde et mobiliser du monde. Ça souvent c'est quand même ce chemin là il est quand même plus. Moi je l'ai beaucoup vu dans des collectivités où t'as du budget des gens à la com qui sont motivés et t'as un peu une volonté de produire un truc Enfin justement c'est les phases où c'est un peu plus animé par une volonté vraiment purement storytelling, tu vois voilà parce que pas forcément mauvais. du tout. Mais souvent ça va être dans ce cadre là ça se passe. se passe. Et ça du coup tu dirais du coup je m'attends ça dépend mais je veux dire est-ce que tu vois les conditions de réussite du coup d'une mise en récit sur un territoire ? Je veux dire même ça peut-être du territoire en lui-même Justement, est-ce que tu as vu toi dans les accompagnements que t'as fait ou les différentes mises en récit ? Quelles sont les conditions de récit pour ça ? Ah ok Ou même est-ce qu'il y a des types de territoires plus propices à faire ça ? C'est une bonne question, en fait-on a un peu du mal à voir. Moi j'ai l'impression qu'il y a un truc Pour les territoires, j'ai l'impression qu'il y a un truc d'échelle, on n'arrive pas trop à à voir exactement, mais il y a une sorte d'échelle. Tu vois les communes trop petites, elles vont pas avoir l'ingénierie ni le temps ni les moyens de s'y mettre pleinement ou d'avoir tout ce qu'elles veulent comme moyens à disposition pour le faire. Et les échelles trop grosses, donc genre les agos, les les métropoles etc. ou certaines très grosses communes là elles vont être plus confrontées à l'effet inverse qui est plus facilement l'inie administrative. Où ça va être plus difficile de mettre t'as plus d'étapes de validation de chaque projet et du coup tout est beaucoup plus compliqué. Tu vois pour reprendre l'exemple de la communication par exemple. Si tu vas dans une grosse aglo ou une grosse commune, effectivement là tu vas avoir des gens donc c'est vraiment le métier qui savent te faire des trucs super. Qui savent comment toucher leur cible et qui ont les moyens pour faire des beaux livre. Ça prend huit mois parce qu'en fait à côté eux ils ont tous les autres g de com qu'ils doivent faire que c'est beaucoup plus cadré parce qu'en fait si c'est tel algo qui parle en fait il faut

que ce soit bien que tout ce qui sort de l'aglo soit vraiment aligné avec l'image de l'aglo et avec la ligne politique et machin et que à tout moment il peut arriver X truc qui fait que le projet s'arrête en cours de route. Tu vois ça peut-être beaucoup plus compliqué. Donc je pense qu'il y a un truc un peu d'échelle qui peut jouer sur la facilité, on va dire à mettre en œuvre les projets. Et après pour ce qui est des collectivités, en tout cas, mais j'imagine que dans une asso c'est pareil. Moi ce que je constate quand même c'est que Ce qui va être assez transformateur sur l'ampleur que ça prend, c'est le soutien politique et hiérarchique à la démarche. Et là dans les territoires qu'on a accompagnés, on a demandé à chaque fois qu'ils viennent en gros projet avec des techniciens de projet des gens du service com et toujours un élu. Et c'était déjà bien d'avoir ça, et notamment d'avoir toujours un élu autour de la table. Mais malgré tout, en fait c'est souvent et c'est normal, c'est souvent Enfin c'est normal c'est bien d'ailleurs mais ça va souvent être l'adjoint à l'environnement tel truc. Et en fait tu vois tant que c'est suivant la posture que la personne occupe dans le conseil municipal ou interco. Bah t'as pas forcément derrière le soutien vraiment massif quoi. Et même en interne hiérarchiquement, tu peux avoir le directeur de tel service environnement qui est chaud qui est motivé qui est là. Si le DGS, le directeur est Et le DGA ils sont pas motivés qu'ils mettent pas les moyens derrière c'est lent c'est beaucoup plus. Je dis pas que ça se fait pas, je dis juste que c'est plus long et que c'est plus compliqué. Et Et du coup je pense que le soutien hiérarchique il est important parce qu'en fait comme c'est quand même compliqué que ça peut-être des changements de méthodologie et de travail qui sont certes intéressantes, mais qui des fois bousculent vraiment des façons de travailler profondément. Donc en fait-il faut aussi prendre le temps de soigner ça parce que pour les personnes ça peut-être plus ou moins difficile à mettre en œuvre. Bah si t'as pas une hiérarchie qui sait où elle va pourquoi elle y va et qui crée les conditions pour que ça se passe bien C'est compliqué quoi parce que trop vite tu vas te dire même si t'es super motivé et même si tu t'entends bien avec les collègues avec qui tu apprends à travailler différemment. En fait si t'es noyé sous toutes les autres petites urgences du quotidien, bon bah trop vite tu laisses tomber le truc quoi. Et ça ça veut dire parce que du coup globalement ça veut dire que s'il n'y a pas un maire, une mère ou un équivalent assez haut comme ça qui est OK pour la démarche, elle va être compliquée à mener au bout. Bah moi je pense ouais elle est peut-être après en fait c'est que ça en gros ça dépend de quel est le bout que tu vois. Si ce que tu vois, c'est de se dire bah t'entends en fait moi je vais te dire que ça va être compliqué parce que en gros nous l'idéal qu'on poursuit et c'est pour ça que des fois je pense qu'on est peut-être un peu déprimant quand on en parle et moi la première c'est que nous on se dit bah là la mise en récit on veut être ambitieux quoi on veut que ça transforme vraiment la façon de travailler dans les collectivités et qu'à la fin elle soit beaucoup plus horizontale avec beaucoup plus de coopération qu'elles aillent développer une vision systémique des projets, qu'il y ait tous ces réflexes de communication que ça vienne nourrir les imaginaires des gens que ça infuse in fine que ça transforme, tu vois les normes sociales mais c'est ça qu'on vise. Donc clairement c'est très ambitieux et du coup si on entend que c'est ça le bout effectivement je vais te dire que tant que t'as pas le maire et ton panier ça va pas le faire. Et c'est pour ça que quand on me demande merci ça va me faire beaucoup. Si moi quand on me demande des exemples les plus aboutis de communes qui n'ont fait, je vais toujours sortir les mêmes sujets. enfin les mêmes exemples. C'est Malone le sang on en a marre de parler d'eux, mais c'est la réalité c'est que c'est là où c'est le plus transformateur et où ça a eu même des effets concrets sur leur organisation interne, tu vois cette logique-là. Donc voilà si je dis que ça c'est le bout, c'est effectivement il n'y a pas beaucoup d'exemples. Et le soutien de la hiérarchie important. Mais si tu te dis et c'est très bien aussi que ton bout est

plus modeste, il y en a d'autres des exemples des trucs très bien il y a des projets d'une hyper innovant qui ont été menés à bien par des assos ou par des communes. Il y en a des communes qui en fait ont un mal multiplient les efforts et les trucs qui mettent en œuvre et puis qui font des trucs super, tu vois. Et du coup il y en a plein d'autres des agricoles. Et du coup ça veut dire que vous par exemple est-ce que vous êtes sollicité par les territoires ou vous allez aussi proposer vos services ? On est plutôt sollicité. En fait-on va pas trop enfin on propose des fois nos services quand ça nous paraît intéressant, mais en général on va pas trop le faire parce qu'en fait-on est déjà pas assez nombreux pour répondre aux demandes qu'on reçoit donc on a plus tendance à temporiser. En fait soit on reçoit et on dit oui ou non. Et en gros l'accompagnement collectif par exemple l'idée de proposer un format comme ça c'est venu parce qu'on recevait des demandes. Et on s'est dit bon c'est un format qu'on maîtrise, on sait le faire là on est assez mûr pour proposer du contenu vraiment de formation. Proposons ça pour répondre à la demande, tu vois et donc on a lancé, il y a deux ans un appel à manifestation d'intérêt, on avait eu 13 candidatures, je crois de territoire, on a Et du coup c'est quoi la je sais peut-être que ça dépend des territoires, mais j'allais dire c'est quoi la part de l'histoire passée d'un territoire dans sa projection ou dans justement sa stratégie un peu de d'imagination de futur partagée à l'échelle du territoire. Je sais pas si je vais répondre exactement, mais en fait nous notre vision c'est qu'il faut que ce soit très présent. Après je peux pas te dire ça joue tu vois ça fait je sais pas 60 % du chemin ou 50 je peux pas te dire ça. Donc c'est pour ça que je sais pas si ça répond à la question, mais nous notre vision c'est de se dire Oui, il faut s'appuyer sur la part de ta trajectoire d'avant, enfin de ton passé parce que en fait déjà ça constitue juste qui tu es je veux dire culturellement en tant que territoire, mais aussi juste matériellement quoi ça joue sur tes paysages sur les ressources que t'as dispo sur leur qualité sur la configuration de ton aménagement. Et donc avec soit les problèmes que tu te reçois aujourd'hui, je sais pas genre X nombre de friches industrielles polluées ou les qualités, tu vois genre t hectare de forêt j'en sais rien. Donc ça joue de fait sur ce à quoi ton territoire il ressemble aujourd'hui et du coup sur ce à quoi il est confronté ou ce sur quoi il peut s'appuyer aujourd'hui. Donc autant en avoir une connaissance claire et limpide pour pouvoir s'appuyer dessus ensuite pour écrire la suite. Et ça répond en vrai en partie, mais moi je disais aussi ça parce que mais alors là c'est quand même du coup plus le côté imaginaire et récit Mais Donc à l'échelle d'un territoire, encore plus là avec des beaucoup d'années d'élections qui s'enchaînent et beaucoup de territoires qui changent de couleur politique. Parfois avoir le récit plus territorial plus local, Peut avoir, je sais pas si j'aurais beaucoup d'exemples, même pas forcément. Moi je suis breton, mais du coup là-bas je sais que ça marche plutôt comme ça d'avoir un peu le récit local et territorial en alternative à beaucoup de récits là plutôt à l'échelle nationale. et qui sont plus médiatisés, etc. Et du coup dans les transitions environnementales et sociales, J'ai pas trouvé beaucoup de papiers ou de choses qui parlent de ça, mais c'est un peu cette intuition-là qui peut-être. si on raconte par exemple la commune et ses alentours dans les 300 dernières années, on voit souvent des récits très différents de ce qu'on nous raconte. Un peu tout le temps, et donc ce levier-là aussi de la culture locale et Bah nous c'est effectivement l'idée qu'on défend tu vois en se disant justement sur ces trucs un peu alternatifs par rapport à un récit dominant etc. Il y a plein de manières, je pense, et d'ailleurs on est pas assez au clair sur comment est-ce qu'on identifie un récit dominant comment on décortique et comment éventuellement on donne une alternative là je trouve qu'on progresse là-dessus. Mais une des parts c'est aussi par exemple des fois deux se justement de se reuser dans ton histoire locale par exemple. Et pour en identifier d'autres facteurs et tu vois un exemple qu'on donne souvent aussi me dit qui est assez vrai, c'est que pendant

longtemps sur le bassin minier, t'avais un récit et qui est encore assez présent très misérabiliste. C'est des territoires qui ont été en fait complètement laissés à l'abandon une fois que les mines se sont fermées avec des gens qui sauraient du coup incapables de faire quoi que ce soit par eux-mêmes parce qu'ils ont été pendant des années. Sous domination d'entreprises très paternalistes, on les prenait par la main pour tout et du coup aujourd'hui. Enfin Ils font rien et ils savent rien faire quoi et en fait déjà c'est pas très stimulant quand on raconte ça de toi. Et en plus c'est pas vrai parce qu'en fait c'est des territoires dans lesquels t'as énormément ça foisonne l'initiative, il y a plein de trucs qui se passent les gens ils se bougent pour aller de l'avant. Ils ont plein de il y a plein de valeurs hyper fortes. Oui, il y avait un système partenaliste avec les mines, mais en fait c'était aussi des communautés super solidaires avec plein de ressources où les gens ont beaucoup de compétences et de savoir, un attachement identitaire hyper fort. Enfin tu vois c'est une façon de vivre qui est très forte et du coup savoir se rendre compte de ça en être fier et le revendiquer et le faire de façon positive pour aller de l'avant, c'est hyper puissant. C'est ce que c'est de faire, ils essayent de faire à Los Ange, tu vois d'avoir un discours plus tourner vers ça. Et après pour te enfin donc nous c'est un peu notre intuition, je sais pas effectivement à quel point ça a été documenté, mais il me semble que un des enseignements quand même de la l'étude de l'album imaginaire, c'est de montrer quand même ça qu'en fait les récits alternatifs ils sont quand même vachement plus nombreux Enfin les récits alternatifs emblématiques, tels que lui il définis. ils sont quand même beaucoup plus nombreux dans les territoires dans lesquels t'as une identité territoriale fortement revendiquée. T Pays basque et bretagne. Et du coup moi je pense qu'effectivement ça dit beaucoup, je pense aussi. Parce que enfin et là c'est personnellement que je m'exprime, mais moi je pense qu'effectivement Ça peut être pris mais du coup si jamais je dis une bêtise, ne disons pas que c'est pas. Mais je En fait, enfin. Tu vois moi personnellement j'ai fait des études de relations internationales au D. Et du coup j'ai plutôt grandi avec la conviction que c'était les relations internationales, la gouvernance mondiale qui allait changer les choses, l'ONU etc. Bon il y a une petite partie de moi qui veut toujours y croire, mais après plus réaliste qu'en mode c'est un peu lent. Et Et en fait j'en suis arrivée à venir plutôt travailler au niveau local parce que au début c'était plutôt par un cas de conscience en me disant Ça me pose problème d'aller voir des pays à l'étranger pour leur dire quoi faire pour baisser leurs émissions de gaz à effet de serre, alors que je sais pas ce qu'on fait chez nous. Et en fait donc c'est plutôt parce qu'il y a de conscience que je suis arrivée à bosser au niveau local et sauf que depuis que je fais ça. C'est vrai que ça fortement contribué à ma conviction de me dire en réalité, je pense que le changement le plus rapide et le plus transformateur et le plus positif. Il arrivera des territoires. Et enfin moi c'est vraiment une conviction que j'ai, je reste quand même fortement attachée à l'échelle nationale. au rôle de l'État à tout ça etc. Moi ça reste des choses auxquelles je suis très fortement attachée. Mais je pense voilà que en fait si on veut aller changer les choses peut-être plus vite et avec plus de créativité, ça va venir du bas, ça va venir des territoires. Et donc les territoriaux pour ça, je pense que c'est quelque chose qui je peux jouer notamment en permettant aux gens de retrouver la fierté et l'envie de se bouger, tu vois à l'échelle à leur échelle. Et je trouve ça Ouais enfin je trouve que c'est important d'essayer de stimuler ça. Et en vrai moi je te rejoins pas mal sur le côté un peu croire au rôle de l'état et tout à un moment voir les défaillances et les manquements. Voilà après il y a le la réalité politique financière, budgétaire, Et après justement sur la notion de récit territoriaux et en tout cas de quel récit font passer à l'action ou pas. Cette année j'ai pas mal vu la question de l'urgence, comment est-ce qu'elle est traitée et-ce qu'elle fait passer à l'action ou pas ? bon en tout cas dans toutes les théories organisationnelles oui mais moi j'étais en train de me

dire de faire la différence entre maintenant un peu comme tu disais tout à l'heure, on les connaît les chiffres, les faits que plus 2,5 % etc. La notion d'urgence elle est un peu partagée partout sans être vraiment partagée et du coup je me suis dit plus est-ce qu'on voit des conséquences ? Par exemple, ça n va jamais plus vite que quand il y a des incendies ou les inondations, mais du coup les conséquences de cette urgence. Et par exemple entre un territoire qui est Qui va être beaucoup moins impacté qu'un autre, par exemple si on regarde entre je sais pas, mais la Rochelle et les Landes, bon c'est pas la même situation en ce moment. Et du coup dans le passage à l'action derrière des personnes impactées sur le territoire. Bah alors là en toute honnêteté, c'est un des sujets sur lequel moi il faut que je me remette un peu à jour. Je crois que malheureusement je sais pas à quel point c'est documenté en fait dernièrement par exemple je lisais un article Je crois que c'était dans Le Monde qui disait qu'en fait bah malheureusement les tu vois les catastrophes dévastatrices, c'est pas forcément des vecteurs de changement. Il faudrait que je le retrouve là ça parlait de Aux États-Unis, alors peut-être il y a un côté culturel qui change les choses, mais suite à je ne sais plus quel incendie qui a rayé de la carte, je ne sais plus quelle ville en Californie. 45 ans. Et que en fait on se rendait compte que les modes de vie avaient pas du tout changé derrière. Mais l'article est pas forcément plus loin sur le pourquoi là pour le coup moi de ce que si je le rejoins à d'autres trucs que j'ai Un peu en tête dans ces recherches que j'ai pu faire un peu sur le sujet, enfin tout ce mélange donc je peux pas te donner les les sources immédiates mais je crois quand même que ce qui est montré c'est que En gros sur ces notions d'urgence et notamment de la question de est-ce que vivre un choc ou vivre une crise change ta façon de faire et te mobilise pour passer à l'action. En fait c'est assez nuancé et souvent c'est pas lié uniquement au fait d'avoir vécu un choc, mais c'est aussi est-ce que l'on te propose des solutions ? Surtout au niveau individuel. Mais du coup je pense qu'il y a un moment ça joue collectivement et c'est là pour le coup le rôle des pouvoirs publics il joue en fait que si t'es en tant que pouvoir public, tu proposes pas derrière une façon de t'organiser d'aménager ton territoire et des solutions concrètes à mettre en œuvre. C'est pas les gens à leur petite échelle alors qu'ils ont plus de maison ou alors plus de jardin ou je sais pas quoi ou plus de boulot parce que leur entreprise elle a cramé qu'ils sont en stress posttraumatique etc. et que juste ils galèrent financièrement qu'ils vont réussir à changer profondément les choses. Il peut y avoir un truc très Aablant, tu vois, tu sais pas par contre par contre si on te propose des solutions des moyensts d'action et que tu vois que t'es pas les seuls à le faire. Que c'est ben c'est un effort qui est collectif et qui ça c'est une notion qui est de plus en plus documentée et qui est montrée que c'est important. Ça joue sur ta capacité à te mettre en mouvement. Ok Mais en fait ça rejoint, tu vois sans aller dans la question de l'urgence ou les suites à des crises c'est tout ce qui a été documenté sur la question de l'éco-anxiété, je crois de montrer qu'en fait ce qui te permet souvent d'en sortir, c'est le fait de te mettre en action. Et même ça là c'est assez récemment encore qu'il y a eu justement une nuance qui a été faite encore je crois que c'est une étude américaine encore mais sur justement est-ce que quand tu es anxieux, tu peux nommer des causes et des responsables souvent ça te fait passer à l'action ou à l'inverse est-ce que tu crois plutôt à Le discours qui existe, mais la nature humaine etc. et voilà et donc là à l'inverse. Ouais ouais carrément et Et ça me fait penser un autre truc que j' oublié pertinent en France. Oui je sais pas si tu les as vus ou lus, mais alors c'est un peu éloigné de la question des récits etc. mais quoique ils en font quand même un lien. Mais il y a tous les travaux de l'Il sur le nouveau contrat social du Ah ouais alors j'ai pas vu l'Idri, mais Alors ils ont fait en gros donc l'Idry. Si si je lis en plus le truc sur une sociale. Ouais et j'ai le gros rapport, je l'ai pas fini de lire, mais ils ont plein de synthèses etc. donc on peut avoir les idées principales en lisant Mais en fait

je te conseille quand même si cette question-là elle t'intéresse de le lire parce que moi je trouve ça passionnant et en gros un des trucs qui est intéressant dans leurs propos, il y a beaucoup, mais ils montrent bien que Sur la question en fait du changement de tes modes de vie à ton échelle individuelle. En fait l'environnement dans lequel t'évolues joue beaucoup sur ta capacité à te mobiliser et ils ont un article qui résume ça qu'ils ont intitulé Quand on peut, on veut. Et en gros c'est de montrer en fait. Il faut pas juste être enfin vouloir changer les choses pour être capable de le faire. Il faut évoluer dans un environnement qui te permet. Et donc en fait pour moi ça rejoint cette question de est-ce que un choc un trauma un incendie etc. ça va te permettre de changer les choses ? Bah peut-être que ça va être le déclencheur qui fait que si t'avais pas conscience que c'était la merde là t'as compris. Mais en fait si t'as pas les moyens de changer, ça va pas changer les choses ça va juste te laisser plus triste et plus traumatiser quoi. Et eux ils montrent bien c'est que en fait voilà il faut être dans un environnement qui te le permet. Ils prennent l'exemple enfin l'exemple le plus connu, c'est l'exemple de l'alimentation. Tu peux apprendre les chiffres sur lesissons de gaz à effet de serre de la viande, être sensible à la cause animale, etc. et te dire que tu veux manger moins de viande. Si t'habites dans un endroit où tous les restos autour de toi, c'est des kebabs que t'as pas un producteur de légumes frais à proximité et que ta cuisine elle est toute pourrie et que tu peux pas couper une carotte. Bon bah tu vas continuer de manger des trucs ultra transformés souvent très carnés. Et en fait ça c'est valable sur des tas de sujets quoi. Bah si carrément non mais en plus j'avais surtout, je me souviens d'une partie sur justement les récits dans ce truc de l'Iry, mais Je pense beaucoup beaucoup d'autres choses que je peux aller récupérer dedans. J'avais une question sur les justement du coup entre les différentes les différentes structures entre les collectivités, les associations, les entreprises. Je sais pas si aussi parfois vous êtes quand même amené à travailler des entreprises. Mais aussi à l'inverse, vous avez quand même des retours qui vous sont faits par les collectivités qui elles avec les entreprises et les assos. Mais justement en fait sur le les différents rôles que c'est parce que je suppose que du coup dans les différents objectifs de la mise en récit Bah ces structures s'emparent pas des différents objectifs quand elles veulent mettre une démarche en place. Et Ouais je sais pas si t'as des retours ou des. D'entreprises par exemple ou d'assaut est-ce qu'ils ont par exemple sur un territoire comme Lang qui est justement qui a l'appui disons un peu institutionnel pour aller dans le sens de la démarche. Est-ce que justement la démarche de mise en réussi a été un levier pour des assos ou pour des entreprises sur ce territoire aussi ? Bonne question, je sais pas si c'est un levier alors pour des entreprises je pourrais pas te dire. Je pense pour des assos est-ce que c'est un levier à Los en gros il y a quand même pas mal, il y a un tissu associatif qui est quand même assez important. Sur les sujets de transition, t'as quand même quelques assauts assez emblématiques, je pense aux anges Gardins ou des trucs comme ça. Mais bon ils étaient installés avant que Los ait mis ça en place. Après je pense que ça peut-être une boucle vertueuse, tu vois ou à la fois Los bénéficie d'avoir une assaut aussi emblématique qui pense aussi, je pense la façon de communiquer et de faire ici etc. Enfin que ça vient se nourrir. Ouais j'aurais du mal du mal à dire. Moi c'est vrai qu'au tout début de l'année, j'étais j'avais un peu l'intuition, mais beaucoup trop naïvement. Je connais de la démarche mais de me dire ah bah trop bien en fait les assois ils ont qu'à faire la maison ici comme ça Les publics sont un peu au fait de ce qu'ils font et après s'ils sont sucrés leur sub ça se passera beaucoup moins facilement entre guillemets. Et après justement, j'ai remarqué que c'était quand même des démarches parfois lourdes à porter et pas faciles à mettre en place dans des assauts qui ont justement pas de De soutien institutionnel ou en tout cas de fonctionnement parce que voilà Mais. Enfin du coup j'ai rien qui me j'ai pas pu

discuter avec ces personnes sur le sujet, mais j'ai quand même toujours un peu cette impression là de me dire si jamais l'assaut a les moyens de mettre en place une démarche de mise en récit. Le lendemain, ça change de municipalité et admettons voilà sucrer des subventions c'est moins facile quoi. Bah je pense enfin moi je pense pas que ce soit naïf comme français, je pense que c'est vrai et enfin je sais pas si c'est vrai dans le sens où j'ai pas malheureusement de preuves pour dire que ça a fonctionné Mais je pense que si tu le fais pas, c'est sûr que ça n'arrivera pas. Par ailleurs donc pourquoi pas essayer et je pense qu'il y a des choses à y gagner. Après tu vois s'il devait y avoir une naïveté, mais encore une fois moi je pense pas que ce soit naïf du tout. Mais c'est juste de se dire Enfin encore une fois les récits, ils peuvent ce qu'ils peuvent quoi et en fait oui effectivement des fois il faut c'est sûr que si tu communiques pas sur les bienfaits de ton assaut, personne ne peut se dire. Ah oui en fait c'est grâce à parce que cet assaut elle était là et qu'elle a mis ça en place que moi aujourd'hui je peux avoir accès à telle ou tel si tu le racontes jamais Les gens ne savent pas, ils peuvent pas avoir envie de s' mobiliser pour le défendre ça c'est sûr. Mais par contre si t'as en face de toi un pouvoir ou une politique qui en a vraiment rien à faire du sujet que tu défends qui est hermétique à la mobilisation citoyenne et qui a décidé que coûte que coûte s'il ferait des économies budgétaires. Mais c'est ça ne veut pas forcément dire que ton effort de mise en récit il n'était pas important. Et en fait peut-être que certes ça t'a pas ça t'aura pas aidé à atteindre ton but premier qui était de garder ta subvention. Mais peut-être qu'en fait ça aura des effets que dont tu te rendras compte plus tard. Nobilisation de bénévole. Et ou en gardant du coup un intérêt pour ce sujet-là et que même si l'assaut elle disparaît sur le moment bah ça viendra derir l'envie de recréer quelque chose plus tard dans deux ans, trois ans, j'en sais rien. Donc je pense qu'il y a quand même toujours un intérêt à le faire et Et même si c'est des fois décevant, même si c'est pas évident, voilà mais je pense pas que ce soit naïf du tout. Ok mais du coup est-ce que parce que tout à l'heure on parlait vite fait de la communication et enfin par exemple en arrivant à la, moi ça m'a quand même vraiment étonné de voir comment était traitée la communication de voir qu'il y a d'autres assauts où ça se passe très bien. Mais bon je pense que la et d'autres assauts pâtissent un peu de l'ancienneté, y compris l'ancienneté des gens qui y sont. Et du coup en tout cas moi je l'ai vu à la de considérer que faire de la communication c'est pas la bonne c'est pas de l'action concrète. Je préfère faire l'action concrète que communiquer sur l'action. Et ce que je peux comprendre selon une certaine vision, mais du coup est-ce que tu pourrais est-ce que tu dirais que arriver avec une démarche de mise en récit c'est pas finalement arriver à faire faire de la communication à des gens sans trop qu'ils le voient. non je pense que ça peut je pense que ça pourrait très ben c'est être le cas. Ouais j'ai jamais vu, mais je pense que ça peut en fait dans le sens où moi j'ai jamais été confrontée, tu vois à des publics qui soient réfractaires à l'idée de communiquer ou Parce que encore une fois moi le public principal c'est des communes donc ils ont un minima un service de com. Après des communes dans lesquelles service de com sont pas chauds du récit parce qu'en fait ils ont leur façon de travailler qu'ils veulent pas faire des trucs pour vous ça j'en ai plein. C'est hyper oui ça c'est fréquent mais du coup ça irait presque à l'inverse de ce que tu me dis c'est que tu vois les exemples que je donnais à la limite seessent ça les défraie mais c'est plutôt des gens qui sont justement habitués à communiquer d'une certaine façon avec certaines routines. Enfin en fait je pense que c'est plus lié à un blocage personnel où t'as pas trop envie de changer ta d'habitude qu'à une vision vraiment profonde, politique, philosophique de quel est l'intérêt de communiquer et quelle est une bonne ou une mauvaise communication c'est pas ça de la réflexion. Après dans un milieu associatif et particulièrement militant, c'est là où moi je me prononcerais pas parce que je connais un peu

moins. Mais je serais pas étonnée qu'effectivement tu puisses avoir des bas et des oppositions beaucoup plus profondes sur l'idée de se dire est-ce que la communication c'est vraiment quelque chose d'important ? Est-ce que tu vois et d'avoir effectivement cette vision de se dire ce qui compte c'est ce qu'on fait concrètement sur le terrain et c'est pas de parler. En fait je peux comprendre complètement ce truc-là. Et là c'est un je pense que c'est une vision plus personnelle et politique et stratégique. Moi je suis plutôt dans l'idée de me dire C'est sûr que il faut agir parce que en fait le greenwashing et bla-bla on en a plein et c'est d'ailleurs tu vois politiquement, il y en a eu tellement que c'est une des raisons qui explique l'impasse dans laquelle on est aujourd'hui. Et le découragement de plein de de citoyens, par exemple etc. enfin général sur ces sujets-là donc ça ça a été un vrai problème mais pour autant c'est pas parce que d'avoir trop communiqué et pas assez agile nous amener à ça qu'il faudrait faire l'inverse quoi tu vois c'est C'est un juste milieu aussi à trouver et en fait même d'autant plus, je pense venant d'associations de terrain qui agissent parce que en fait aujourd'hui quand même ce qui manque, je pense Tu vois pour la mobilisation un peu générale de la population, c'est qu'effectivement des gens qui sont convaincus que le changement climatique c'est réel t'en as de plus en plus lesamètres de la le montre qui attendent qu'il se passe des choses qui attendent que les pouvoirs publics agissent, il y en a de plus en plus aussi. Qui sont sont pas du tout pour en fait les reculs environnementaux, c'est la majorité des Français. Qui reconnaissent que des mesures qui ont été prises pour des raisons écologiques ont amélioré leur vie, il y en a plein qui l'en connaissent aussi. Et qui aimeraient que les choses changent, il y en a plein. Enfin je connais pas les chiffres, j'ai les chiffres, mais dans leomètre de l'EM, tu trouves aller Mais souvent en gros, quand tu leur demandes qu'est-ce qu'ils mangent pour passer à l'action souvent les gens ils sont en mode bah en fait le truc c'est que je sais pas ce que je peux faire quoi je sais pas ce qu'il y a concrètement, je ne sais pas ce que je peux aller faire alors je sais les petits gestes qu'on dit Voilà mais les structures autour de chez moi, je sais pas qui aller voir même si je voulais me mettre à acheter des légumes bio t'en as plein qui savent pas où aller le chercher enfin t'as des tas de trucs en fait où juste les gens ne savent pas et donc c'est là où justement les associations concrètes qui font des actions très précises qui mettent en place des dispositifs et qui sont sur le terrain et dans l'action et au plus près des gens ont un intérêt à communiquer de façon très efficace parce qu'en fait eux ils sont là, ils ont besoin de gens. Et ils ont des choses à offrir en terme de mobilisation et d'action. Donc il y a un gars pas à franchir Enfin un truc à relier plutôt. Mais c'est pas pour dire que par contre ces structures-là le font pas bien ou le font pas. Par contre. Après il y a la question du relais médiatique aussi ensuite. Ouais et puis la question et ça l'hydri justement travaille à poser cette question là dans le prolongement de ces travaux-là. Dans une étude qu'ils ont fait avec parlant climat qui s'appelle vers un pivot majoritaire. Et en gros je résumerais assez mal, mais dans les grandes lignes l'idée c'est de se dire sur la mobilisation écologique en général. En fait là pendant des décennies ce qu'on a vu se mettre en place, c'était des stratégies de mobilisation qui étaient plutôt des stratégies militantes. Où en gros t'avais une minorité qui s'est battue ardemment pour faire monter le sujet. Ça a pris ça a fonctionné Mais aujourd'hui cette stratégie de mobilisation qui est plutôt militante avec tout ce que ça comprend comme posture comme positionnement, comme façon de communiquer, etc etc. peut-être qu'elle ne fonctionne plus parce qu'en fait-on est arrivé un plateau où en fait la grande majorité des gens sont convaincus sur le fait que la cause est une bonne cause. Il restera toujours des réfractaires, mais bon eux tu vas pas l'échanger avec ça stratégie là. Donc on est sur un plateau Et donc en fait, il faut peut-être enclencher une façon de transformer la façon dont on va essayer de mobiliser et aller vers ce que eux ils appellent justement passer d'une

stratégie militante et minoritaire à une stratégie de majoritaire. Qui implique notamment d'autres façons de communiquer sur tes sujets, d'autres façons de présenter les messages de multiplier les types de messagers qui viennent parler d'écologie de transition, etc etc. pour donner aux gens envie d'y aller quoi. Et Et ça du coup mais bon là ça va peut-être devenir aussi un autre sujet peut-être un peu plus je sais pas justement Sciences Po ou communication ou je sais pas mais Dans dans cette démarche-là, justement de multiplier les canaux, de multiplier aussi les récits, les relais etc. Et surtout justement de sortir d'une démarche militante pour essayer de toucher le plus grand monde en gros. Il y a aussi justement une phase de traduction du récit et qui pourrait selon certains, certaines le travestir, mais quasiment quoi. Et du coup en fait c'était un peu le premier paradoxe auquel j'ai pensé en voulant écrire là-dessus, c'est la mise en récit donc apporter un récit alternatif, mais légitimer le récit alter il y a un petit paradoxe quoi par le paradoxe. Ouais, nous c'est vraiment le truc Moi c'est une des premières questions que à la fois je me suis posée et que j'ai entendu être posée de se dire bah tu vois par exemple en prétend combattre le récit dominant en proposant un récit alternatif, mais du coup est-ce qu'il a pas qu'à un moment notre récit alternatif devienne le récit dominant etc. Honnêtement, moi j'ai pas la réponse et là c'est très une vision très personnelle. En fait moi ma vision c'est de se dire bah oui peut-être qu'un jour notre alternative va devenir dominant, mais tant mieux. Enfin en fait il y a un moment si on le On le fait parce qu'on croit profondément au modèle et au modèle de société qu'on qu'on défend et qu'on veut atteindre. Donc il y a un moment il faut aussi revendiquer de vouloir être Majoritaire. Après tu vois, je me dis est-ce que on deviendra majoritaire ou dominant peut-être que c'est là la nuance. En gros pour moi dominant c'est un truc que tu peux vraiment pas rediscuter dans lequel t'as pas d'espace de dialogue. Nous la vision qu'on défend, elle est quand même beaucoup plus démocratique. Enfin il a une vision d'une société où les choses peuvent être discutées donc. Et justement en voulant que ce récit devienne enfin si on dit qu'il arrive à devenir dominant. Moi je pense que ce que je voulais dire, c'est plutôt est-ce que il va pas être absorbé par le récit dominant plutôt que d'arriver à le remplacer ? Et du coup dans la phase de réussir à légitimer par exemple du coup toutes les transitions et les gestes pour les transitions. Et justement par exemple de dire quand même tous les récits libéraux qui sont aujourd'hui. Si on arrive en disant peut-être que l'idée c'est pas la techno, mais la coopération, la solidarité. Aujourd'hui, ça s'est pas dominant comme récit. Et avant qu'il soit dominant, justement, il faut réussir à le traduire et en fait c'est plutôt cette phase de traduction là où en fait ça lui convient très bien quoi au récit dominant que on doive se changer ce récit là justement. Mais bon après je sais pas où on va avec ça, mais je comprends l'idée. j'avoue que là-dessus c'est sûr que c'est un risque. c'est un risque et pour le coup sur lequel je sais pas exactement ce qu'il faudrait faire, je pense que Parce que vous qui êtes avec des collectivités par exemple Vous êtes en constante comment dire en combat constant justement dans ce que vous faites pour accompagner les collectivités pour essayer justement l'alternative par le récit. Est-ce que Bah oui en fait je pense que ça dépend aussi quand même de la volonté comme tu disais tout à l'heure. Bah moi très honnêtement, là peut-être il faut que ça reste un peu enfin je sais pas s'il faut que ça reste plus off, mais tu vois mais c'est mes questions d'ouverture un peu. Oui non mais il n'y a pas de souci. en fait je dis ça c'est pas non plus tabou mais tu vois par exemple il y a quand même un vrai sujet, je sais pas. Enfin en gros bon le C nous en tant que serbe, on est une structure publique, on est là, on représente l'État de la région. Enfin on existe parce qu'on est financé par l'État la région donc on a une mission de service public et d'intérêt général. Donc à partir de là en fait on est là pour faire une mission de service public donc on est là pour aider ceux qui nous demandent de les aider. Dans les faits

politiquement, c'est vrai qu'on a quand même dans nos interlocuteurs beaucoup plus de collectivités qui politiquement sont quand même plus à gauche. etc. Il y a toujours la question de est-ce que oui ou non on interagit avec tu vois éventuellement des collectivités d'extrême droite. Pour l'instant ça nous est pas arrivé parce que ça n'a pas été demandé mais ça peut-être un sujet vu de toute façon de plus en plus bon c'est pas un sujet qu'on a tranché pour le moment. Et ça nous est pas arrivé, mais voilà mais par contre on interagit aussi avec des collectivités locales qui sont plus à droite de l'échiquier politique. Et en tant que structure, nous on est en mode en fait on y va, je veux dire c'est pas parce qu'elles sont à droite qu'elles ont pas quand même pris conscience qu'il fallait peut-être s'adapter au changement climatique ou qu'elles ont pas compris que oui. En fait tous les hivers elles allaient prendre des inondations monstres et qu'elles sont un peu motivées et en fait si on est peut-être pas d'accord sur tout le projet, mais s'il y a moyen au moins de faire avancer bouger les lignes un peu là-dessus, on y va. Donc on n'a pas de limite forcément là-dessus, mais moi par exemple en tant que si je suis très honnête, tu vois personnellement Ben je me pose toujours un peu la question de me dire politiquement, je suis en train de me mettre les mains les mains de quelqu'un un outil qui lui permet de faire du récit ou peut-être qu'il va améliorer son greenwashing et en même temps je vois bien que la ligne globale politique de cette collectivité là Surtout sur les trucs d'écologie, bon c'est pas une ambition fou, c'est même plutôt pas si ambitieux que ça qu'est-ce qu'on fait enfin et en gros enfin même là j'allais te dire bon c'est le cas avec les collectivités de droite, mais en vrai pas tant enfin c'est aussi. Tu vois, on est en lien beaucoup avec le Dunkerquois, ils sont plutôt enfin on peut pas les taxer de pas être anti-écologie depuis des années, ils font des tas de trucs et ils sont aussi dans une course à l'industrialisation monstre et ils mettent des Dasta centers énormes et des trucs sur lesquels t'es là enfin moi personnellement je me dis qu'est-ce qui se passe quoi tu vois Et donc c'est sûr que ça pose enfin moi ça me pose des questions des fois deux me dire bah forcément. Qu'est-ce qu'on fait ? Et en même temps je pense qu'il faut être assez enfin je suis assez Pour le coup j'essaye de pas être naïve, je veux dire. Ils ont pas besoin de moi pour comprendre tout seul qu'ils ont des intérêts à communiquer et que faire un nouveau récit ça peut les servir aussi. Donc je pense que c'est une question un peu délicate de ta posture de ce sur quoi t'alignes idéologique au sens no du terme et politique qui te guide sur lequel du coup tu veux pas faire de concessions comment tu le traduis dans ton discours. Quels sont les sujets sur lesquels tu peux nuancer les nuances dans ton discours et dans ton récit que tu vas faire parce que tu sais que stratégiquement Et d'un point de vue vraiment stratégique, je veux dire rhétorique, ça va t'aider à toucher ta cible. Enfin tu vois c'est de se dire là moi j'aimerais ben c'est qu'on travaille plus là-dessus l'an prochain au CER, honnêtement. sur la question des mots, du langage du discours. Parce que parce qu'en fait. Moi je le sais, je le vois quand je fais des interventions devant des communes. Des fois tu prononces le mot transition et t'as déjà perdu ton auditoire. Et pas parce que enfin pas parce qu'ils veulent pas comprendre ou qu'ils peuvent pas comprendre, mais parce qu'en fait pour eux ça charrie trop de d'images préconçues qu'il est pour X raisons leur est resté poil. Et du coup pas dialoguer. c'est pas possible alors même que en fait si tu pouvais le faire, il y a de fortes à parier qui aurait des points sur le cadeau, tu serais pas d'accord, mais il y a des points sur lesquels tu serais d'accord. Et ça on l'a vu parce que l'an dernier on a fait on a fait une semaine où on a fait un peu une tournée dans la région, on est allé rencontrer des maires de communes rurales. Et en gros qu'on avait sélectionné avec plus ou moins des critères, c'était pas une approcheifiquement scientifique donc on a essayé de faire au mieux mais voilà. Mais en fait-on a essayé d'aller voir des communes de petites enfin des de petites communes rurales et de justement d'aller voir des communes qu'on n'a

pas déjà dans nos cercles, des gens qui ne nous connaissent pas. Et du coup d'avoir un panachage avec pas des gens que profondément motivés et convaincus sur l'écologie. La trentaine qu'on a rencontré, on a quand même eu des gens qui étaient un peu intéressés parce que comme à la fin on dit quand même qu'on est le centre ressources du développement durable, c'est pas la de la porte. Mais c'était pas, je veux dire c'est pas des apôtres de l'écologie convaincus sur la trentaine des hyper motivés et qui sont des Hyper militants, on en a peut-être rencontré deux quoi tu vois. Et les autres t'avais tout un c'est très nuancé. Et en fait dans ces nuances là on en a aussi rencontré des qui sont ouvertement. Ou plus ou moins ouvertement assez frileux au sujet. Et tu le sens quoi dans la discussion avec eux que bon moi j'ai le souvenir d'un en particulier En gros sur son territoire, un des sujets, c'était l'installation d'éoliennes ou pas. Et il était en mode farouchement anti-olienne, il voulait pas dire clairement, mais en fait il trouvait plein de raisons pour dire que c'était pas si intéressant que ça d'en avoir. Et en même temps c'était complètement paradoxal parce qu'en fait ils te disaient Que en gros il trouvait X raisons pour dire que malgré tout l'argent qu'on lui avait dit que ça lui rapporterait, c'était pas intéressant d'avoir les nanana et puis 30 minutes après il dit en fait-on n'a pas de thunes, on peut rien faire. Donc t'étais là oui bon en gros le sujet c'était pas enfin c'est juste vraiment pour plein d'autres raisons, tu voulais pas les humiennes etc. Et Et tu vois, il te dit ça et donc tu sens que sur les questions d'énergie il est pas il est pas chaud des ENR parce qu'il a certainement plein de représentations en tête etc. On arrive dans la mairie où ils viennent de refaire la mairie, elle part vite autour du béton à plein soleil du goudron bien noir à côté t'as un City Park il est trop content de l'avoir t'as pas un arbre à 100 m à la ronde. Donc tu te dis OK visiblement cette question là elle est pas gérée. Mais par contre quand tu lui manques purement et simplement c'est quoi vos préoccupations pour le village mais sans anglais environnement quoi juste c'est quoi vos préoccupations ? bah en fait les deux premiers trucs qu'il va te dire, c'est à la fois en gros le commerce quoi et le fait qu'il n'y a pas de service dans ma commune. Mais aussi la question de l'eau. En fait, il te dit tout de suite nous c'est à ce sujet-là parce que en hiver on a trop en été on a passé. Et que en fait moi l'eau c'est un sujet. Et t'as celui d'à côté qui est un peu du même genre moins réfractaire, mais plus prudent et en mode bon bah on gérer les trucs en bon père de famille Et que tu lui demandes quelles est ses préoccupations encore une fois sans anglais précisément sur rien, il te parle de l'eau, il te parle de l'état de sa forêt. Et donc en fait Ça montre bien qu' il y a des points de rencontre. Et il y a des sujets qu'on peut traiter ensemble. Mais si on y était allé avec nos gros sabots de bonjour, c'est nous les écolos et on va vous montrer comment on transforme votre territoire et nous aurait pas ouvert la porte Et là on était juste pour discuter ça nous a permis de comprendre que c'était ça leurs préoccupation et maintenant charge à nous de se dire bon bah qu'est-ce qu'on en fait quoi ? Ouais comment on rentre par cette porte mais après tu vois pour prolonger et je sais pas si ça répond à ta question, mais pour un peu aller dans cette prolongement d'idée là. Moi je pense que de manière générale dans le milieu écolo et transition écologique, quelle que soit la structure qu'on est. Pr un petit temps d'auto-introspection sur comment on parle des choses, ça ferait du bien c'est tout Le Monde. Après. Bah en fait c'est important qu'il y ait différents types de discours qui circulent et différentes stratégies mobilisation. Et c'est pas parce que oui, on comprend qu'il faut peut-être aller vers une stratégie de mobilisation plus majoritaire qu'on aura pas toujours besoin d'avoir des assauts qui sont hyper militantes, voire même pas des assos, mais juste des collectifs nébuleux. Enfin tu vois si on avait pas eu des extinctions rébellion et autres un moment, il y a plein de sujets qui seraient pas arrivés Dans le débat public quoi et donc on a besoin de toutes ces stratégies là. Et peut-être que enfin du coup je sais pas quelles sont les les débats au sein de la, mais tu vois

peut-être qu'à la fin de la réflexion ce sera de se dire bah oui en fait en tant que parce que notre rôle ou notre posture dans l'écosystème c'est ça ça ça, il faut qu'on change notre manière de communiquer qu'on aille vers tel ou telle ou telle action ou tel discours, peut-être que ce sera ça, je sais pas lequel ça. peut-être et peut-être que ce sera plutôt de se dire en fait non en fait c'est pas à nous de changer ça. Et que c'est plutôt tel acteur qui va le faire et nous on pourrait être en soutien en lui fournissant débit mais tu vois Je peux pas dire, j'en sais rien mais moi par exemple je pense que nous serbes, il faut qu'on change parce que on Notre rôle par essence c'est d'être dans la mise en avant des sujets d'aller à la rencontre des acteurs qui ont les moyens de faire qui veulent faire ou qui hésitent enfin qui sont engageables et de leur donner la motivation et les clés pour se lancer. Donc en fait à partir de là De fait de la posture qu'on occupe dans cet écosystème, si on a déjà capté tous les convaincus et que ceux qui fallaient capter, c'est les engageables et pas convaincus et que pour les capter il faut changer de discours il faut qu'on le fasse. On a eu une Oui c'est vrai que je t'ai je t'ai dit les études que je faisais, c'était un Master management des organisations de l'ESS à l'IAE. Je me demande si je suis pas intervenue cette année dans ce cours-là. Ah ouais dans un cours de Master-là pour faire juste une présentation du C Avec Léa Ci, c'est une prof qui dit quelque chose. Non mais alors peut-être dans en fait-on est dans un tronc commun de M1 management de l'innovation. Après il y a plusieurs parcours, nous on était Après peut-être que j'étais pas là quand t'es venu c'est possible. Je sais plus si c'est les M que j'ai eu ouais peut-être les1, mais ça m'étonnerait pas en plus en présentation ou en option un truc comme ça. Ouais c'était en avril là. Je peut-être je pense que c'est la même parce que sinon je souvenir. Mais c'est un cours qui était donné, je pense que justement Emmanuel Bertrand l'a donné ce cours en fait. Et là c'est Léa Ponton qui a repris. Mais est-ce qu'il l'a donné jusqu'à l'an dernier ou jusqu'à il y a deux ans je sais plus trop Enfin bref non mais je savais même pas que les M1 avaient un cours avec le c'est cool ouais c'est cool je pense. Bah ils ont eu du coup plus, mais ils ont eu. Et je disais ça parce que oui on avait eu une conférence l'année dernière avec Benoît Hamont. qui a eu un cours aussi cette année avec Benoît Hamont et c'est complètement son axe, puis de dire justement j'ai une communication. Comment dire ES France, ils disent, on veut parler au plus grand nombre et faire en sorte de parler à plus que les convaincus quoi. Et c'était marrant parce qu'il avait du coup c'était l'objet un peu de ce qu'il disait, mais dans un amphithéâtre, plein de gens convaincus. Donc c'était marrant. Oui Mais ouais, et du coup en fait j'ai eu une dernière question après je pense que j'ai plus grand-chose. Mais du coup sur la mise en récit en tant que Objet de transformation territoriale. En tout cas vous c'est comme ça que vous essayez de l'utiliser. Et comme outil du coup de transformation pour une structure plutôt association. Même si tu m'as un peu répondu tout à l'heure, mais quand même est-ce que tu penses que c'est un levier de transformation quand ben c'est même il n'y a pas la production de récit derrière et justement par exemple là je repense à la Bresse, mais dans toute la phase de je sais pas si tu sais un peu comment va laresse. Pas dans les détails, mais de ce que j'ai compris pas très très bien et depuis un moment et donc il y a eu plusieurs phases un peu quand je suis arrivé, il n'y avait pas de direction un directeur de transition qui est parti et donc là on a Sarah qui est là qui est directrice pérenne, mais qui du coup est toute seule ou là où ils étaient en co-direction pendant un moment. Beaucoup de Comment c'était le directeur Nicolas C'est Peut-être je l'ai rencontré, je savais pas qu'il était parti. Il s'est arrêté, il y a un mois un truc comme ça Et du coup voilà différentes phases de tentatives de restructuration, différents pôles, voilà. Donc il y a eu une tentative de mettre un peu de mise en récit là-dedans. Mais concrètement avec même si ça reste en équipe des ateliers justement me reste 2030 ou 2040. Après essayer d'avoir aussi justement Les

histoires passées des administrateurs, des administratrices, mettre un peu tout ça aussi. Mais du coup comme même à la fin et surtout avec Laurence qui faisait la communication qui est partie etc. Il n'y a pas non plus de production au final. Mais pour autant dans le processus, même si c'est compliqué et que ça n'a pas été super bien fait, il y a la tentative de mettre un peu de maison ici. Est-ce que tu penses que ça peut même être un levier organisationnel, un espèce d'outil stratégique ? Oui moi je pense En fait dans les cinq dimensions là enfin nous on dit que la maison récit ça s'articule autour de cinq dimensions de travail en fait ça nous permet à la fois deux Poser un peu clairement ce à quoi on pense et aussi de rappeler notamment que c'est pas que du storytelling ça va au-delà etc. Et bref dans ces cinq dimensions-là, il y a la question du management en coopération. Et du coup pour te répondre, moi je pense que c'est à minima pour ça que ça se mérite là. Et en fait la question de la coopération, je pense que. Enfin dans toutes les organisations, en fait-on connaît ça c'est t'as la réalité du travail avec ces joies et ses peines et du coup c'est pas toujours même dans une équipe où tu partages les convictions, les valeurs, la façon de concevoir le travail et la conviction de que ce que tu fais a du sens. Bah en fait des fois c'est compliqué ça patine c'est difficile Et en gros la mise en récit en tout cas en défendant des valeurs de coopération etc. elle t'invite enfin tu peux le faire hors des marches de mise en récit, mais elle elle peut aussi te permettre de Bah voilà de travailler tout ça et en gros quand tu te racontes l'histoire de ta structure, c'est pas uniquement que tu racontes l'histoire. Enfin oui tu racontes factuellement l'histoire de l'resse mais en fait tu racontes derrière comment toi t'as vécu les choses et c'est là que c'est intéressant parce que ça permet d'entrer en dialogue et en fait des fois pour les personnes de pouvoir dire ben oui moi t'as le moment en fait ça a été compliqué, mais ça a été compliqué parce que ça m'a touché à tel endroit que ça m'a mis sous pression pour telle raison ou que moi c'est venu percuter telle valeur qui sont importantes pour moi dans mon travail. ça permet aussi des fois mieux comprendre ce que les gens en face de toi ont vécu. Du coup quand t'as des tensions interpersonnelles, bah peut-être de mieux comprendre à quoi elles étaient dues. Et de voir si collectivement on peut pas trouver des façons du coup de mieux se comprendre de mieux travailler ensemble, tu vois de fluidifier des fois des processus pour te donner des exemples. Moi ça m'est arrivé d'animer les discussions donc avec le kit là qu'on a et l'atelier de mise entrejectoire. Nous souvent quand on l'anime, ça dépend des groupes qu'on a en face, mais si c'est des collectifs vraiment des collègues, on les amène souvent à parler de comment ils ont vécu telle ou telle étape. Et ça moi ça m'est arrivé plusieurs fois d'avoir des moments dans lesquels en fait ça permet à la fin. Que des collègues autour de la table qui entre lesquels t'as des tensions qui sont présentes de manière plus ou moins forte, mais depuis longtemps finissent par se dire assez purement, mais en fait tu vois quand toi tu viens me voir à tel moment me demander tel truc pour moi c'est compliqué parce qu'en fait la réalité de mon travail c'est ça et du coup quand tu fais ça je vois ben c'est que tu penses pas à mal et que tu penses ben c'est procéder mais moi c'est pas possible de procéder comme ça. Et des fois c'est des petites choses très simples comme ça, mais qui changent beaucoup les choses derrière parce qu'après ils ont pu dire. Du coup quelle est la façon de procéder qui serait la plus confortable pour tous les deux et est-ce qu'on peut pas essayer de la tester et bon six mois après tu dois refaire un petit point parce qu'il y a eu des couacs ou des machins mais c'est c'est important ou alors des fois enfin dans la même façon de tu vois moi ça arrive pareil d'animer un truc c'était dur à voir honnêtement et je crois que malheureusement ils ont pas réussi derrière à transformer ça mais auprès d'une collectivité d'un service environnement d'une collectivité, on anime la trajectoire de leur politique environnementale etc. Et on avait que des techniciens autour de la table. Et en fait c'était d'une morosité folle

l'ambiance était terrible. À la fin la courbe pour te dire elle avait une forme de cloche. En mode c'était en fait-on des années de mieux et il y a eu tel moment Et en gros un des trucs qu'il nous explique, c'est de nous dire En gros, eux, ils disaient que en fait le moment où c'est ça a chuté, ça correspondait à une fusion d'interco un moment où des inter ont dû fusionner et que ça a profondément réorganisé le truc et en fait ils disaient La fusion en soi pourquoi pas mais en gros globalement que ça avait été assez mal fait dans l'organisation interne que du coup ça avait à la fois perturbé la façon de travailler et aussi l'ambition de la politique menée et que tout ça ça avait été très compliqué à vivre pour eux etc. Et en fait ils nous disent, mais ce qui est dur, c'est que nous on sent que nos élus ils ont l'impression que tout va pour le mieux quoi. Ils se rendent pas compte de ce qu'on vit en fait. Et effectivement il y avait de ça et en gros Il y avait et ça arrive ça m'est arrivé dans d'autres collectifs, tu vois d'avoir des fois où tu vas parler de je sais pas de tel évènement que t'as réussi à mettre en place ou t'as eu vachement de monde qui est venu et donc t'es content c'est la fête t'as l'impression que c'est ta fierté etc. Et où tu vas avoir c'est un peu caricatal, mais c'est souvent vrai l'élu qui dit putain c'était génial on est trop fort vraiment ça c'est notre c'est notre pic tu vois c'est notre notre grande victoire, c'était génial. Et t'as les techniciens derrière qui qui serventdans même qu' une petite larme et qui vont dire ah oui oui c'était à la fin on est fier du truc mais en fait nous on l'a fait dans les larmes et la sueur quoi Et que si tu leur te demandes personnellement si ils ont considéré que ce moment c'était un haut ou un bas de leur carrière, ils vont dire pour moi c'était un bas quoi. Parce qu'en fait dans la façon dont ça s'est passé, moi je l'ai pas vécu comme ça. Et donc j'ai fait une réponse très longue. Du coup je pense que même si à la fin tu ne fais pas de production de livrable qui va raconter ceci là, si ça te permet d'engager ces discussions-là en interne, rien que pour ça c'est intéressant de le faire. Voilà c'est intéressant de le faire. Trop bien. Eh bah écoute moi j'ai plus trop de questions. Je sais pas s'il y a d'autres trucs auxquels tu penses que j'aurais pas abordé ? Non moi je venais plutôt répondre aux questions, mais c'est vrai que sur la question peut-être parce que t'en as parlé plusieurs fois sur la question de tu vois de l'imaginaire et tout ça. En toute honnêteté, nous c'est pas un sujet qu'on traite beaucoup et Et c'est assez assumé. Même si je pense que ça serait peut-être intéressant qu'on se replonge dedans, mais en fait nous de par qui on est de toute façon c'est pas une matière qu'on va aller mobiliser. Mais ça veut pas dire que c'est pas intéressant. C'est juste dire que si moi j'en parle pas, c'est juste parce que c'est pas Enfin c'est pas quelque chose sur lequel nous on peut proposer un truc intéressant, tu vois enfin on est pas science-fiction, on n'est pas spécialiste de littérature ni de psychologie ou je sais pas quoi donc je pourrais pas te dire et puis dans tous les cas enfin dans tous les cas non je savais que je suis quand même cantonné un peu en socio-économie, mais dans les recherches que je fais là-dessus. C'est globalement la philosophie qui parle d'imaginaire et de récits, je trouve en tout cas avec cette vision-là. Mais du coup c'est hyper intéressant, quoique flou du coup d'avoir plein de structures différentes qui disent un peu d'imaginaire, un peu de conduite du changement, un peu d'outils concrets, un peu de. Mais c'est hyper intéressant. Moi l'imaginaire, le cadre dans lequel je vais plus en entendre parler, en tout cas, c'est plus souvent. Enfin les quelques exemples intéressants que je connaisse, je pense notamment à l'association Université de la pluralité. Qui a fait des projets accès prospective, mais qui demande avoir un peu de d'imagination. Et notamment un projet qui s'appelait citadin citadine 2050. En fait pour les présenter donc université de la pluralité, c'est une association, ils sont basés à Paris. Une petite asso qui eux leur mantra c'est de se dire on a effectivement besoin de nouveaux récits à ton écologie et appuyons-nous notamment sur la science-fiction et l'imaginaire pour le coup etc pour nourrir tout ça. Donc eux ils ont leur entrée elle est beaucoup plus par ça. Ils

touchent un peu du doigt quand même la question de comment ça peut venir nourrir des projets après concrets de transformation des territoires, mais leur entrée elle est plus fiction et ouais plus fiction. Et le projet et donc en gros là où c'est intéressant, c'est que notamment avec ce projet là si t'as t'as dit 2050 en fait eux leur pari c'est de se dire bah utilisons la fiction et l'imagination pour animer des séances collectives de travail et en fait ils se servent de ça et du prétexte de travail d'atelier d'écriture collective pour amener des personnes à parler de changement climatique dans leur quartier, de ce que ça implique pour eux en mode de vie dans leurs besoins de comment ils le ressentent de ce qu'ils attendent de leur commune, etc. Et après ils tirent tout un fil où l'idée c'est d'espérer que ça va venir. Enrichir les réflexions de la collectivité et laisser politiques publiques, tu vois mais donc c'est plus enfin en gros pour résumer c'est moi les seuls exemples que je connaisse. Et je pense que c'est pas les seuls cas dans lesquels l'imaginaire est intéressant, mais c'est les seuls exemples que je connaisse. À l'échelle collectivité ou d'une asso, c'est que ça peut des fois être un bon levier, une bonne matière pourmer un atelier. Et notamment avec des gens notamment avec des publics justement plus citoyens quoi Enfin je pense que et c'est tout à fait compréhensible qu'une personne normale a plus en devenir un atelier, on va lui dire qu'on va écrire le récit du futur plutôt que se projeter sur son PCET en 2050. tu vois. C'est clair. Voilà Donc je pense que de ce point de vue là c'est quand même quelque chose d'intéressant à mobiliser. c'est vrai que la façon dont je vais traiter le l'imaginaire dans tout mon mémoire, je sais pas encore, mais ce serait intéressant. Non moi j'ai été hyper Surpris l'année dernière quand j'ai découvert les hyper cafés. Je sais pas si tu vois. Justement de voir que en fait ça parle à tout le monde. Et vraiment j'ai trouvé que c'était le meilleur exemple le truc où si tu parles environnement, les gens convaincus sont OK, mais sinon tu peux parler convivialité, économie et même dans des villes de droite, maintenant c'est bon il y a des repères. Du coup j'avais été hyper surpris de dire ah c'est super, on peut tout faire avec les personnes. Oui c'est ça c'est clair. Non non c'est une mat hyper intéressante. Bah oui parce que ça parle aux gens qui sont juste tu vois s'identifient uniquement comme des manuels réparer les trucs les gens qui sont économes Un peu par la nature, enfin ouais En faisant les petits tours des ateliers, je voyais quand même beaucoup de retraités globalement avec leurs outils. Mais du coup beaucoup de retraités qui viennent donner du temps et en fait en discutant un peu qui sont Ça dépend des villes, mais j'allais dire relativement peu à gauche ça dépend quand même parfois des ryper bien à gauche. Mais du coup ouais qui en fait évolue un peu. Par ça quoi j'ai trouvé ça top. Ouais ouais je suis pas étonnée du tout. Et bah écoute franchement merci beaucoup c'était hyper intéressant.per tant mieux des fois j'ai l'impression de je sais pas trop ce que je raconte, mais c' intéressant. Non franchement ça va ça va bien m'aider. C'est à rédiger pour quand Le 23 août. Ah c'est la question. Désolée. Non non je le je m'en rappelle. Non non 23 août Ouais ça va être des vacances peu vacances quoi. bon courage”

Annexe 10 — Droit de réponse de l’équipe salariée du 6 juillet 2026

Document élaboré collectivement par les membres de l’équipe présents et adressé aux administrateur·ices à propos de la réorganisation, de la participation de l’équipe et de la situation financière.

“06/07/2026

Mesdames et Messieurs les administratrices et administrateurs.

Il a semblé important à toute l'équipe de réagir au compte-rendu du CA du 1er avril 2026 et d'autres propos entendus ici ou là, notamment en CSE, concernant notre implication dans le nouvel organigramme, la prise de conscience de la situation budgétaire, et de le faire indépendamment d'autres revendications.

Sur notre implication au nouvel organigramme :

- contrairement à ce qui est écrit dans le compte-rendu, nous n'avons jamais été consulté·es ni impliqué·es dans son élaboration. Nous avons été sollicité·es pour participer à 2 ateliers dont nous n'avons toujours compris ni les objectifs, ni les intentions, faute d'animation. Nous l'avons signalé, en vain.

- nous avons posé des questions et des remarques sur ce nouvel organigramme lors d'un des ateliers puis par message. Elles sont restées à ce jour sans réponses, malgré un mail de rappel et une nouvelle demande en réunion d'équipe. Ces questions et remarques portent notamment sur le rôle de coordination. C'est un rôle exigeant, pour fonctionner durablement, il faut des objectifs priorisés, des arbitrages clairs et un bon partage des responsabilités avec la direction et les autres instances. Sans cela, le coordinateur ou la coordinatrice risque de devenir un "point de passage obligé" sur trop de sujets, impliquant une surcharge (de travail et mentale) et une sursollicitation des personnes concernées.

- les personnes susceptibles d'être coordinateurs ou coordinatrices devaient donner rapidement leur réponse. Elles ont demandé une réunion collective plutôt qu'individuelle avec la direction pour en discuter. Prévue le lundi 8 juin, celle-ci a été annulée en dernière minute le vendredi 5 juin après-midi - sans proposition de report - par la direction, qui a indiqué qu'il n'y avait plus urgence. Aucune nouvelle date n'a à ce jour été proposée par la direction.

- nous sommes totalement écarté·e·s de la réflexion et de la construction du sociogramme, pièce maîtresse au fonctionnement du nouvel organigramme.

- quels sont les financements attendus que permettraient ce nouvel organigramme ? Pas de réponses non plus. Un point sur le budget 2026 a plusieurs fois été annoncé à l'équipe - sur ses demandes répétées depuis quasiment un an - mais n'a toujours pas eu lieu à ce jour.

- quid des missions assurées depuis des années et qui ramènent des financements à la MRES : défis , Repair Cafés, guid'asso, intermédiation du service civique (sur le long terme car déjà suspendue pour 2026)... ? Est-ce qu'elles vont continuer, au risque de surcharger les coordinateur·rice·s ? Est-ce qu'elles vont progressivement disparaître ? Mais quels financements pour les remplacer ?

Nous n'avons pas été embarqué·es dans l'élaboration de ce nouvel organigramme, la direction ne répond pas à nos questions, tout nous semble flou. Comment être impliqué·e·s dans ces conditions ?

Une équipe peu consciente de la situation budgétaire :

- pour rappel, fin 2024, sans direction et très peu appuyé·e·s par le Bureau, les salarié·e·s ont fait des demandes de financements de leur propre chef auprès des financeurs de la MRES alors que cela incombait précédemment à la direction (Ville de Lille 88 000 €, ADEME 42 000 €, Conseil Régional 87 000 €, Jeunesse et Sport 16 000 €, DREAL 17 500€, Ecosystem 25000 €...). La situation en 2025 aurait donc été bien pire sans l'initiative de l'équipe salariée et le déficit aurait été autrement plus important. L'implication de l'équipe avait d'ailleurs été valorisée par une prime exceptionnelle.

- en 2025 et 2026, l'équipe continue de porter directement un certain nombre de dossiers de financements et de prestations : ADEME 42 000 €, Noyelles sous Lens 14 000 €, Défi de la CC 2 Vallées 3 500 €, Défi de la CC Vallée Dorée 5 600 €, Région Gear UP (16 000€) Agence de l'eau (en cours, 17 000 €), Ville de Lille (Repair Café 8 000€), en grande partie Ecologic (en cours 50 000€), Service Civique (8000 euros). Des propositions de financements ont été même été proposées à la direction qui n'a pas donné suite. (des exemples ?)

- Pour les financements qui ont été déposés par la direction pour 2026, les chargés de mission concernés ont dû solliciter la direction à de multiples reprises depuis janvier pour avoir une feuille de route précise, notamment FRATRI. Les réponses se sont faites attendre jusque fin juin.

L'équipe est donc bien partie prenante et très impliquée dans la recherche et le suivi de financements. Elle a également conscience que pour exister, le projet a besoin d'une exécution réussie des conventions avec les partenaires et souhaite travailler avec la direction en ce sens.

Commission paritaire

Nous profitons de ce droit de réponse pour réitérer notre demande d'une instance, appelons-la commission paritaire, où administratrices, administrateurs et salarié·e·s pourraient échanger et éviter que la direction soit la seule courroie d'échanges entre nous.

Contrairement à ce que nous avons pu lire, nous ne voulons pas d'une SCOP à la MRES. Nous sommes attachés au modèle associatif et pensons que c'est le modèle adéquat pour un projet MRES co-construit entre le CA, la direction et l'équipe et le réseau.

L'équipe se tient évidemment à la disposition des administrateurs pour échanger sur ces sujets et assure le CA de sa pleine mobilisation dans cette période charnière.

L'équipe salariée de la MRES

ps : ce droit de réponse vous est envoyé en l'absence de Sarah et après le départ de Nicolas, n'y voyez pas une manœuvre quelconque. C'est juste le temps qu'il nous a fallu pour nous rendre compte que ces remarques ne vous avaient pas été remontées par la direction et le temps de rédaction."

Annexe 11 — Productions de la direction

Annexe 11.1 — Manifeste de la campagne d’année

- Comment intégrer des OAP en faveur de l'environnement dans son PLU(i)
- Conseils de quartiers, conseils communautaires… les espaces de démocratie participative
- Comment les élu.e.s écoutent leurs administré.e.s ?

La Promesse

Participez à tout ou partie de notre programmation afin de mieux comprendre les ressorts de la démocratie, percevoir avec plus d'acuité la logique administrative, comprendre où et comment la société civile peut intervenir dans les décisions, et devenir effectivement un.e acteurice efficient.e de *la Chose publique*.

LES MODALITÉS

L'horizontalité pour mieux échanger.

Si des conférences pourront être proposées, les échanges, ateliers et témoignages seront privilégiés afin de limiter les flux d'informations descendantes et favoriser le partage. Des formats courts à des horaires variés, accompagnés de captations vidéo seront proposés, en essayant de conserver une régularité d'interventions pour faciliter le suivi des actions.

LES SUJETS

Des thématiques pour explorer.

La thématique de 2026 est volontairement large. Mais quels que soient les manières d'aborder les sujets, il s'agira avant tout d'apprendre à développer son esprit critique, de comprendre les enjeux de la démocratie, de découvrir ses instances, de décrypter et de s'approprier les outils d'aide à la décision disponibles, et d'identifier les leviers permettant de passer à l'action.

LES INTERVENANT.E.S

La diversité pour la neutralité.

Les événements ne sont pas des espaces de promotion politique mais bien des espaces de partage et d'échanges. Favoriser la diversité des intervenant.e.s (associations, particuliers, fonctionnaires, élu.e.s...), c'est s'assurer de la neutralité d'une lecture pluridimensionnelle, pour une compréhension globalisée... et des échanges dans la convivialité !

Y contribuer !

La MRES propose un corpus d'actions et d'événements qui vont constituer la « colonne vertébrale » de sa Campagne d'année. Ses locaux du 5 rue Jules de Vicq (centre de documentation, salles de réunions, salle de conférence) seront naturellement utilisés mais ne constitueront pas les seuls lieux d'actions.

VOUS Membres du Réseau ou Partenaires avez certainement des idées en tête, des propositions à nous faire, voire des interventions déjà prévues ?
Contactez-nous à CampagneAnnee@mres-asso.fr
Pour une cohérence d'ensemble, une visibilité renforcée et une efficacité maximisée, n'hésitez pas à nous proposer de **les intégrer dans l'édition 2026 de la Campagne d'année** !!!
Vos événements seront intégrés au fil de l'eau dans notre programmation en ligne accessible depuis un QR Code.

Et si c'était mieux demain ?

- Développer son esprit critique et former les habitant.e.s aux enjeux de démocratique et de la montée des fascismes
- De la conception à la réalisation d'un projet : où et comment peut intervenir la société civile ?
- La fonction de Commissaire enquêteur et les objectifs de l'enquête publique
- Le rôle de la MRAE et l'intérêt de ses avis
- Du bon usage de la loi : sortir du Cadre de vie pour faire respecter la Réglementation
- Aller au contentieux
- Qu'est-ce qu'un PLU(i) ?
- Comprendre la logique des plans schémas

Et si c'était mieux demain ?
Pour construire une transition juste, écologique et solidaire,
à l'aide de milliers de personnes bénévoles et salariées,
rassemblées dans un réseau de centaines d'associations,
qui portent une infinité de projets,
une seule maison : La MRES !

Une Campagne d'année dédiée à la Citoyenneté

La MRES

Créée en 1978 dans le bouillonnement militant de l'époque, *la Maison régionale de l'environnement et des solidarités* s'est progressivement élevée au rang d'acteur associatif majeur de la société civile.
En tant que Tête de réseau, elle vise à *rassembler et accompagner les associations et collectifs qui s'engagent dans la mise en œuvre d'une transition écologique, sociale et juste à l'échelle des Hauts-de-France.*
Son projet associatif repose sur des valeurs et des objectifs bien identifiés :

L'ENGAGEMENT
Le sien et celui des citoyen.ne.s.
La MRES est une association militante, profondément attachée au fait démocratique. Défendant vigoureusement les valeurs laïques de la République, elle fonde l'intégralité de son actions sur l'engagement de toutes les personnes persuadées qu'il est possible de construire une société encore plus solidaire et respectueuse de l'environnement.

LA NARRATION
Parce que l'avenir peut être à la fois sobre et joyeux.
Le monde associatif est au service du Bien commun ; il contribue chaque jour à forger et accompagner des politiques publiques toujours plus respectueuses de la nature et des droits humains fondamentaux. La MRES s'engage à raconter cette histoire collective, car il s'agit du meilleur moyen pour susciter l'envie de poursuivre, d'essayer, de se rassembler et de partager pour faire toujours mieux ensemble.

LA COOPERATION
Ce n'est pas une option, c'est un besoin.
Parce qu'elle héberge une quinzaine d'associations, parce qu'elle en fédère plus d'une centaine, parce qu'elle est partenaire d'autres réseaux, parce qu'on va plus loin ensemble, parce qu'on est meilleurs lorsqu'on collabore, la MRES place la coopération au cœur de ses pratiques.

Sa Campagne d'année

Dans le cadre de son projet renouvelé, et en accord avec ses objectifs précédemment énoncés, la MRES réinitialise son projet de « Campagne d'année ».
Une Campagne d'année, c'est la promesse d'une acculturation au service du passage à l'action.
En proposant des interventions de formes et de formats variés, il s'agit d'explorer de la manière la plus exhaustive possible un sujet, de susciter l'engagement et d'outiller la société civile pour cela.
« Aidons les habitants à comprendre et s'emparer pleinement de leur pouvoir citoyen » sera la thématique de cette première Campagne d'année (édition 2026).

« Aidons les habitants à comprendre et s'emparer pleinement de leur pouvoir citoyen »

Annexe 11.2 — Diaporama de présentation de la situation financière, Mars 2026

Concrètement

Le besoin est simple : les charges doivent être contrebalancées par des produits.

D'un point de vue pratique :

▶ Les projets Repair Café, Déclics, Campagne d'Année, Centre de docs, SCV, Guid'Asso, Amelio, Carto du Réseau, Journée du Réseau, formation des bénévoles, FOT, Gear up, Noyelles-sous-Lens font l'objet d'un financement => *on ne travaille PAS sur ce qui n'est pas financé (ou alors on va chercher les moyens, avec accord de la Direction).*

▶ Tous les projets ne sont pas suffisamment financés => *On adapte le temps dédié au projet et la qualité de travail à la réalité budgétaire (pas de surqualité).*

▶ La situation ne nous permet pas de surjouer l'exemplarité => *le monde n'est pas parfait mais c'est comme ça. Il faut accepter le fait qu'un pragmatisme éclairé prenne le pas sur l'envie de faire mieux. L'exigence d'exemplarité ne doit pas empêcher notre capacité à faire.*

▶ La Direction est chargée de mettre en œuvre le projet => *elle sollicite l'avis de l'équipe autant qu'elle en besoin mais c'est elle qui prend les décisions en responsabilité.*

▶ La situation de 2026 n'est pas celle de 2025 => *au regard de la situation, les souhaits d'évolution qui auront pu être émis ne pourront être réellement débattus qu'au début du second semestre 2026.*

3. Agir (pour ne pas subir)

Le besoin est simple : les charges doivent être contrebalancées par des produits.

L'heure est aux décisions...

▶ Une partie des charges de la Maison est actuellement assumée par la MRES seule (environ 50 000€) => demande t'on aux asso hébergées d'augmenter leur participation aux frais de gestion à partir de 2027 ? Facilite t'on l'accès de la Maison aux structures non-membres pour générer des revenus ? *Sujet entre les mains du CA*

▶ L'ambition du projet de la MRES reste en toile de fond, la question de la stratégie est plus que jamais au cœur du sujet => revoit-on les ambitions à la baisse ? Quel devenir et quelle organisation pour la Codirection actuelle ? *Sujet entre les mains du CA*

▶ La question de la mise en adéquation des postes et des compétences actuellement disponibles avec le projet va nécessairement se poser => *un DLA probablement tourné vers l'analyse des capacités à faire de l'équipe*

▶ Le besoin de se mettre en action dès maintenant => *des modifications dans les façons de travailler, dans l'organisation du temps de travail et dans les modalités de décision*

2. Anticiper (proposer des solutions rapides)

La détection d'une situation « de crise », c'est SURTOUT l'occasion de faire évoluer ses pratiques et de se réinventer.

Le Compte de résultat doit être apurer ; les problèmes de Trésorerie anticipés (amélioration en continu du suivi des paiements, recours à des outils de gestion, arbitrage sur les dépenses à l'aune des objectifs...).

▶ Rencontre avec le Crédit coopératif et France Active le 16 mars 2026, avec le cabinet Mazars le 18 mars 2026 pour éclaircir la situation.

▶ Choix de clore un certain nombre d'opérations dont la traçabilité s'est perdue. De nouveaux outils de suivi seront à mettre en œuvre (refonte totale de la compta analytique, édition d'un doc de suivi annualisé des charges et produits).

▶ Sollicitation d'un DASES auprès de France Active envisageable en avril. Cela permettrait d'obtenir un prêt de 50 000€ à taux zéro (remboursable *in fine*) ainsi qu'un accompagnement de type DLA, et de solliciter la banque pour une Dailly à hauteur correspondante.

▶ Mobilisation du CA dès maintenant, car nous disposons encore de leviers d'action

1. Expliquer l'invisible (trouver les raisons et corriger)

Le Compte de résultat est une « photographie » d'un état financier à un moment donné.
Il évolue avec la vie de l'association... et « traîne » donc aussi son histoire. OR :

▶ Les comptes de résultat donnent souvent à lire des « faux positifs ».

▶ Les partenaires de la MRES ont maintenu leurs subventions durant la période de crise (et une absence de Direction) et peuvent avoir le sentiment de "trop perçu" (on a reçu des produits sans avoir assez de charges à mettre en face).

▶ Tandis que les charges ont augmenté de manière directe (fluides) ou indirectes (services), la MRES n'a pas suffisamment requestionné son modèle économique (ventilation des produits, évolution des pratiques, étude des besoins réels…) et pâti des conséquences (imprévues) du déménagement.

▶ L'étude attentive du bilan comptable montre que la MRES traîne des opérations comptables anciennes (certaines datent de 2019 !) et que certaines charges – récurrentes mais irrégulières – ont été insuffisamment anticipées.

▶ Ces dernières années, la MRES a vu renouveler sa Gouvernance, sa Direction, sa Comptabilité et son Expert comptable… bref, tout ce qui permettait le suivi opérationnel a disparu (ou presque) !!!

De quoi s'agit-il ?

Quelle est la nature du problème ?



▶ Le compte de résultat de 2025 va laisse apparaître *un solde légèrement positif… qui va masquer un résultat opérationnel négatif* (somme des produits reçus en 2025 – somme des charges à payer en 2025). En réalité, la MRES a « perdu » 40 000€ au cours de l'année dernière => des comptes à apurer pour améliorer la lisibilité.

▶ Considérant ceci, l'atterrissage prévisionnel de 2026 ne serait plus de -60 000€, mais de l'ordre de - 100 000€ ! Les fonds propres de l'association servent donc de puits (on le savait), mais son caractère épuisable devient tangible => des décisions stratégiques à prendre.

▶ Les fonds propres de la MRES représentent actuellement environ 85 000€, ce qui représente un mois et demi de trésorerie (sachant qu'il faudra décaisser des sommes importantes pour des raisons RH et pour payer de la TVA) => un problème de disponibilités financières à anticiper (l'idéal pour une asso employeuse consiste à disposer de 3 mois de trésorerie).

▶ Un projet qui a été validé, des partenaires séduits mais le sentiment diffus d'une difficulté à le faire démarrer => une organisation, un fonctionnement et des méthodes de travail à faire évoluer rapidement.

L'usage de ces outils de pilotage (point d'étape MRES)

▶ Le Budget prévisionnel.
Proposé au CA du 24 novembre 2025 et adopté à hauteur de 825 800€.
=> une partie des produits déjà conventionnée (MEL, VdL, fonjep…), une partie en attente de réponse (Région, DREAL, DRAJES, Ademe, Ecologic…), une partie qu'on aura pas (CD 59, UE, Ecosystem…).
A l'heure actuelle, un « manque » de 90 000€ qui devait se réduire en cours d'année pour atteindre les 60 000€ (dont une partie devait mobiliser des fonds propres à titre d'investissement).

▶ Le Plan de trésorerie.
Réalisé par la Compta avec l'appui de la Direction (un outil mis en place depuis l'été 2025).
=> étalement de charges en fonction des produits qui semblent sûrs ou très probables. Il est relativement confortable, au moins jusqu'à la rentrée 2026.

▶ Le Compte de résultat.
Premières versions envoyées en février 2026. Après plusieurs allers-retours et diverses « fouilles archéologiques », une version aboutie a été arrêtée le 18 mars 2026 pour présentation au Bureau.
=> **PROBLEME !** Alors que le pré-bilan opérationnel de novembre dernier laissait espérer un bilan légèrement positif, l'étude attentive du Bilan comptable pointe une situation financière réelle plus inquiétante.

Les outils de pilotage (pour gérer la structure)

▶ Le Budget prévisionnel.
C'est un cadre *prévisionnel* ; le budget qui guide les actions de l'année à venir en indiquant des charges et des produits jugés probables. C'est un outil d'abord politique (afficher l'ambition) et ensuite pratique (suivi et régulation des actions). En dehors de celui *voté* par le CA en année N-1, le BP N est un outil flottant.
Exemples : 2021 => 1,46 M€ ; 2022 => 1,48 M€ ; 2023 => 1 M€ ; 2024 => 767 K€ ; 2025 => 850 K€)

▶ Le Plan de trésorerie.
C'est une projection des produits et des charges mois par mois. C'est la représentation des disponibilités financières mensuelles de l'asso (argent mobilisable).
Exemple : janv => 72 219€ ; fév => 69 617€ ; mars => 81 452€ ; avr => 81 169€ ; mai => 56 181€ ; juin => 87 618€...

▶ Le Compte de résultat.

C'est une photographie de la situation financière de l'association au 31 décembre de l'année écoulée. C'est un état financier qui présente un résultat net (bénéfice ou perte) et les éléments (charges et produits) qui ont permis de le calculé.

Exemple : 2021 => - 24 000€ ; 2022 => + 19 000€ ; 2023 => - 43 759€ ; 2024 => + 28 286€)

CONTEXTE

Une mission de Direction de transition menée entre mai et novembre 2025 : objectifs d'écoute, de mobilisation et d'accompagnement à l'organisation de l'équipe.

Une Direction dite « pérenne » démarrée en novembre 2026 : objectifs de mise en œuvre des chantiers démarrés précédemment, de redéploiement du projet associatif.

Une Codirection de fait depuis décembre 2026 : objectifs de mise en œuvre de deux chantiers (un interne et un externe) pour un projet global ambitieux.

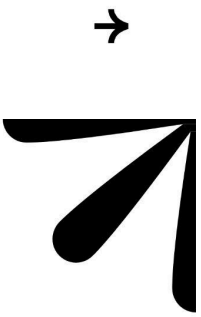
▶ Un accord donné lors du CA du décembre 2025.

▶ Une note de cadrage budgétaire proposée par le Trésorier.

▶ Un projet associatif dont le redéploiement est pensé en conséquence.

INTRODUCTION

Cet état de situation découle de l'observation attentive du projet de compte de résultat de l'année 2025 communiqué par le cabinet MAZARS au début du mois de mars 2026. Il s'agit d'une EXPLICATION de la situation à l'équipe après ALERTE auprès du Bureau.



✳ 23 mars 2026

Etat de situation de la MRES



Annexe 12 — Notes d'utilisation de l'intelligence artificielle dans ce mémoire

Note de transparence et journal d'usage de l'intelligence artificielle

Annexe 12. 1. Objet du document

Ce document vise à rendre explicite et traçable l'utilisation d'outils d'intelligence artificielle générative dans la réalisation de ce mémoire. Ce document présent a également été réalisé avec une assistance par l'intelligence artificielle.

Le recours à ces outils est ici assumé comme une composante du processus de travail. L'intelligence artificielle a principalement été utilisée comme outil d'assistance pour rechercher, organiser, confronter, synthétiser ou reformuler des informations et des matériaux dont la sélection, l'interprétation et la validation demeurent sous la responsabilité de l'auteur.

Cette démarche de transparence répond à un principe d'honnêteté intellectuelle. Dans la mesure où l'utilisation d'un outil peut intervenir dans la manière dont une recherche est documentée, structurée ou formulée, il paraît nécessaire d'en préciser les usages, mais également les limites. L'objectif de ce document est donc de permettre au lecteur de distinguer ce qui relève d'une assistance technique ou rédactionnelle de ce qui constitue les choix scientifiques, les interprétations et les conclusions propres au chercheur.

Annexe 12. 2. Principes généraux d'utilisation

L'intelligence artificielle a été utilisée selon plusieurs principes.

En premier lieu, les réponses produites par les outils d'IA n'ont pas été considérées comme des sources scientifiques. Lorsqu'un outil a permis d'identifier une référence, une notion, un auteur ou une piste bibliographique, les documents scientifiques correspondants ont été recherchés et consultés indépendamment avant leur éventuelle mobilisation dans le mémoire.

De la même manière, les résumés ou explications produits à partir d'articles, d'ouvrages ou de rapports ont été utilisés comme outils intermédiaires de lecture et d'orientation. Les documents originaux restent les sources auxquelles se réfère le mémoire.

Les propositions produites par l'intelligence artificielle ont par ailleurs fait l'objet d'un travail de sélection, de vérification et, le plus souvent, de réécriture. Une réponse générée n'a donc pas été considérée comme correcte du seul fait de sa production par l'outil.

Enfin, l'utilisation de l'IA a été distinguée des opérations relevant directement de la responsabilité scientifique de l'auteur : définition du sujet de recherche, construction du problème scientifique, interprétation du terrain, confrontation entre résultats empiriques et littérature, et formulation des conclusions.

ChatGPT Go, la version payante à 8 € par mois d'OpenAI, est l'outil principalement utilisé dans ce travail de recherche. Cet abonnement donne accès au modèle GPT-5.6 Luna, offrant des capacités étendues de traitement de textes, de documents et de génération de contenus par rapport à l'offre gratuite, mais sans accès aux fonctions de raisonnement, de recherche approfondie ou d'agents spécialisés réservées aux formules supérieures.

Perplexity a également été utilisé ponctuellement comme outil de recherche documentaire, principalement pour identifier des ressources, retrouver des références et orienter l'exploration de la littérature, les sources originales étant ensuite consultées et vérifiées avant leur éventuelle mobilisation dans le mémoire.

Annexe 12. 3. Ce qui relève de la démarche propre de l'auteur

Plusieurs éléments centraux de cette recherche ont été élaborés indépendamment de l'intelligence artificielle.

Le choix du sujet et de son cadrage résulte en premier lieu de l'expérience du terrain et d'observations réalisées en amont de sa formalisation comme objet de recherche. Les questionnements relatifs à la mise en récit, à la pluralité des conceptions de l'organisation et aux tensions susceptibles d'accompagner leur mise en discussion sont issus des situations observées et de la réflexion développée à partir de celles-ci.

Le passage de ces observations initiales à un problème de recherche relève également d'un travail personnel. Le repérage progressif d'un décalage entre, d'une part, l'importance accordée dans différents travaux à la capacité des récits à produire du sens, à mobiliser ou à accompagner des transformations et, d'autre part, la moindre attention portée aux conditions organisationnelles concrètes de leur construction collective a conduit à préciser le positionnement de la recherche.

La définition de la problématique et des questions de recherche qui en découlent relève ainsi du choix de l'auteur. L'intelligence artificielle a pu être sollicitée pour tester certaines formulations, discuter la cohérence d'un raisonnement ou comparer plusieurs manières de structurer le problème, mais non pour déterminer l'objet scientifique à étudier.

Il en va de même du cadre d'analyse retenu. Les choix théoriques, les rapprochements effectués entre plusieurs courants de littérature ainsi que la décision de retenir certains concepts plutôt que d'autres résultent de la réflexion développée au cours de la recherche.

Concernant l'enquête empirique, la production des observations, l'identification des situations significatives et l'interprétation du contexte organisationnel reposent directement sur le travail de terrain. L'intelligence artificielle a pu intervenir dans une phase secondaire pour aider à organiser ou à croiser les matériaux, mais elle n'a pas produit les observations et n'a pas déterminé leur signification.

Enfin, l'analyse consistant à mettre en relation les constats empiriques et le cadre théorique ainsi que les conclusions tirées de cette confrontation relèvent de l'auteur. L'IA a éventuellement servi d'outil de discussion, de mise à l'épreuve ou de reformulation, mais les interprétations finalement retenues, leur hiérarchisation et les conclusions de la recherche sont assumées par l'auteur.

Annexe 12. 4. Principaux usages de l'intelligence artificielle

4.1. Exploration et recherche bibliographique

L'intelligence artificielle a été utilisée en phase exploratoire pour identifier des auteurs, des concepts, des courants de littérature ou des références susceptibles d'être pertinents pour le sujet.

Cet usage a notamment permis de partir d'une notion ou d'une question pour identifier plus rapidement différents champs disciplinaires dans lesquels elle pouvait être étudiée, puis d'orienter les recherches bibliographiques.

Les références ainsi identifiées n'ont toutefois pas été mobilisées directement sur la base des informations produites par l'IA. Leur existence, leur contenu et leur pertinence ont été vérifiés à partir des publications originales ou de sources académiques.

L'IA a donc joué ici un rôle d'outil exploratoire et non de source.

4.2. Aide à la lecture et à la synthèse documentaire

L'intelligence artificielle a également été mobilisée pour faciliter la lecture de documents particulièrement longs : ouvrages, articles scientifiques, rapports institutionnels ou documents de travail.

Elle a notamment permis de produire des synthèses intermédiaires, d'identifier les parties d'un document susceptibles de concerner directement la recherche, de comparer différentes définitions ou encore de retrouver plus rapidement les arguments associés à une notion.

Ces synthèses ont constitué des aides à la lecture. Elles n'ont pas remplacé la consultation des textes originaux lorsque ceux-ci étaient mobilisés dans l'argumentation du mémoire.

4.3. Organisation et traitement des matériaux empiriques

Dans le traitement du terrain, l'intelligence artificielle a pu être utilisée pour faciliter certaines opérations de classement et de comparaison d'un volume important de matériaux.

Elle a par exemple pu aider à mettre en parallèle plusieurs comptes rendus, notes d'observation, documents organisationnels ou entretiens afin d'identifier des récurrences, des évolutions chronologiques, des convergences ou des divergences.

Ces opérations ont été considérées comme une assistance au traitement du corpus et non comme une analyse autonome du terrain. Les rapprochements proposés ont été vérifiés dans les matériaux originaux et leur signification a été interprétée au regard de la connaissance du terrain, de la chronologie des événements et du cadre théorique de la recherche.

4.4. Organisation du raisonnement et discussion des analyses

À plusieurs étapes, l'intelligence artificielle a été utilisée comme outil de mise à l'épreuve du raisonnement.

Elle a notamment permis de demander des contre-arguments, de comparer plusieurs interprétations d'un même constat, de repérer d'éventuelles répétitions ou contradictions

entre différentes parties du mémoire, ou encore de tester la cohérence entre une hypothèse, des matériaux empiriques et les conclusions qui pouvaient en être tirées.

Cet usage s'apparente davantage à une fonction de discussion ou de relecture qu'à une délégation de l'analyse. Les propositions produites ont pu être rejetées, modifiées ou réinterprétées.

4.5. Assistance rédactionnelle

L'intelligence artificielle a enfin été utilisée pour certaines opérations rédactionnelles.

Elle a notamment pu intervenir pour reformuler une phrase, raccourcir un passage, améliorer une transition, mettre au propre des notes déjà structurées, transformer un plan détaillé en une première proposition de paragraphe ou comparer plusieurs formulations possibles d'une même idée.

Pour certains passages, elle a donc contribué de manière plus importante à la formulation initiale du texte. Ces productions ont cependant été relues, modifiées et intégrées dans un raisonnement préalablement défini. La décision de conserver ou non un argument, ainsi que le sens qui lui est donné dans le mémoire, restent sous la responsabilité de l'auteur.

Il convient ainsi de distinguer l'origine d'une formulation de l'origine d'une idée : certaines formulations ont pu être assistées par l'IA alors que l'argument, sa place dans le raisonnement et les éléments empiriques ou théoriques sur lesquels il repose avaient préalablement été déterminés par l'auteur.

4.6. Tâches documentaires et répétitives

Enfin, l'intelligence artificielle a été utilisée pour automatiser ou faciliter certaines tâches présentant un intérêt scientifique limité mais nécessitant un temps important : harmonisation de références bibliographiques, classement de documents, préparation d'annexes, uniformisation de titres, mise en forme de tableaux, création de listes ou vérification de la cohérence formelle du document.

Dans ces situations, l'objectif était principalement de réduire le temps consacré à des opérations répétitives afin de le réallouer à la lecture, au terrain et à l'analyse.

Annexe 12. 5. Limites et précautions

L'utilisation de l'intelligence artificielle présente plusieurs limites qui ont été prises en compte au cours de la recherche.

Les outils génératifs peuvent produire des informations inexactes, inventer des références, simplifier excessivement un raisonnement ou produire des rapprochements conceptuels qui paraissent cohérents sans être scientifiquement fondés. Les informations importantes ont donc été vérifiées dans les documents originaux.

Une vigilance particulière a également été portée à un risque plus difficile à identifier : celui de laisser la cohérence apparente d'une formulation produite par l'IA orienter excessivement

le raisonnement. Le caractère fluide ou convaincant d'une proposition n'a donc pas été considéré comme un indicateur de sa validité scientifique.

Pour le terrain, l'utilisation de l'IA implique également une prudence concernant la contextualisation des matériaux. Un outil peut comparer des documents mais ne dispose pas de l'expérience située du chercheur, des interactions informelles, de la connaissance des acteurs et de la compréhension progressive du contexte acquises pendant l'enquête. Ses rapprochements ont donc été considérés comme des pistes à examiner plutôt que comme des résultats.

Enfin, lorsque des matériaux issus du terrain ont été traités à l'aide d'outils d'intelligence artificielle, une attention a été portée à leur anonymisation et à la limitation des informations permettant d'identifier inutilement des personnes.

Annexe 12. 6. Synthèse de la répartition des responsabilités

De manière synthétique, l'intelligence artificielle a principalement été mobilisée pour augmenter les capacités de recherche documentaire, de lecture, de classement, de confrontation, de mise en forme et de rédaction.

Elle n'a pas déterminé l'objet de la recherche.

Elle n'a pas produit le terrain.

Elle n'a pas choisi le problème scientifique à retenir.

Elle n'a pas décidé des auteurs et des cadres théoriques finalement mobilisés.

Elle n'a pas déterminé les interprétations empiriques finalement retenues.

Elle n'a pas produit les conclusions scientifiques auxquelles aboutit le mémoire.

Ces différentes décisions relèvent de l'auteur, qui assume également la responsabilité des erreurs éventuelles contenues dans le mémoire, y compris lorsqu'elles pourraient avoir été introduites initialement par une proposition produite à l'aide d'un outil d'intelligence artificielle.

Annexe 12. 7. Positionnement général

L'utilisation de l'intelligence artificielle dans ce travail ne repose donc ni sur son invisibilisation ni sur l'idée qu'elle pourrait se substituer au travail de recherche.

Elle a été utilisée comme un instrument permettant d'augmenter certaines capacités de traitement : explorer plus largement une littérature, parcourir plus efficacement des documents volumineux, confronter un nombre important de matériaux, ou réduire le temps consacré à certaines tâches répétitives.

Cette utilisation modifie néanmoins certaines conditions concrètes de production du travail scientifique. Pour cette raison, elle mérite d'être rendue visible.

L'enjeu de cette traçabilité n'est pas seulement de déclarer qu'une intelligence artificielle a été utilisée, mais de préciser à quel moment elle intervient dans la chaîne de production du savoir et, surtout, où s'arrête son intervention.

Dans le cadre de ce mémoire, la frontière retenue est celle de la responsabilité de l'interprétation : l'outil peut contribuer à rechercher, ordonner, confronter, synthétiser ou formuler ; la définition de ce qui constitue un problème pertinent, la signification attribuée aux observations, les choix théoriques effectués pour les comprendre et les conclusions qui en sont tirées restent du ressort du chercheur.

La transparence sur l'utilisation de l'intelligence artificielle participe ainsi directement à l'honnêteté intellectuelle de la recherche : elle permet de reconnaître les instruments qui ont contribué à sa réalisation sans leur attribuer ce qui relève des choix, de l'expérience, du jugement et de la responsabilité scientifique de l'auteur.

Résumé

Ce mémoire interroge la place de la mise en récit dans les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS). Souvent présentée comme un levier de mobilisation, de transformation ou de renouvellement des représentations, la mise en récit est ici envisagée au-delà de la seule communication : comme un travail par lequel un collectif organise ses expériences, confronte différentes interprétations de son action et cherche à construire des représentations suffisamment communes pour s'orienter. À partir notamment du cadre de la gestion du sens, ce travail pose la question suivante : dans quelles conditions organisationnelles une démarche de mise en récit peut-elle constituer, dans une organisation de l'ESS, un dispositif collectif de gestion du sens susceptible d'accompagner une transformation ?

L'étude repose sur une enquête qualitative et longitudinale menée au sein de la Maison Régionale de l'Environnement et des Solidarités (MRES), tête de réseau associative située à Lille, pendant une période de transformation de son projet et de son organisation. Elle s'appuie principalement sur une année d'observation participante, complétée par l'analyse de documents institutionnels, de supports de travail et de restitution ainsi que par un entretien de cadrage consacré aux pratiques de mise en récit. Cette position permet de suivre la manière dont différentes conceptions de l'organisation sont exprimées, sélectionnées, rapprochées puis progressivement formalisées.

Les résultats montrent que la pluralité des expériences et des représentations ne constitue pas seulement un obstacle à la production d'un récit commun : elle forme la matière même du travail de mise en récit. Sa capacité à contribuer à l'action collective dépend alors des dispositifs permettant de rendre cette pluralité discutable, des conditions de participation, des opérations de sélection et d'arbitrage, du portage de la démarche et du temps disponible pour la réflexivité. À l'inverse, les contraintes financières, institutionnelles et temporelles peuvent réduire ces espaces et conduire à stabiliser des représentations plus rapidement que les significations qui leur sont associées.

Ce mémoire conduit ainsi à définir la mise en récit moins comme une capacité organisationnelle à travailler collectivement les significations de l'action. Dans les organisations de l'ESS, mettre en récit pour gérer et militer suppose alors, avant de construire un récit alternatif, d'organiser les conditions permettant à une pluralité de voix de participer effectivement à sa configuration.