

Ecole Polytechnique

**CRG**

Centre de Recherche en Gestion

unité mixte de recherche au C.N.R.S. - UMR 7655

1, rue Descartes 75005-PARIS

e-mail : [crg@poly.polytechnique.fr](mailto:crg@poly.polytechnique.fr)

<http://www.crg.polytechnique.fr>

**Deuxièmes rencontres inter-universitaires  
De l'économie sociale et solidaire**

**5 au 7 février 2002 - Centre Thomas More à Eveux (69)**

**SENS ET PORTEE DE L'ECONOMIE SOLIDAIRE**

**Gérer et militer**

*Une autre façon d'entreprendre ?*

Présenté par : François ROUSSEAU

## INTRODUCTION

Au sein du Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique, mes travaux portent sur les initiatives sociales et leurs modalités de gestion.

En matière de gestion des organisations nous identifions, sur une longue durée, l'évolution des activités proposées par les porteurs d'initiatives et mesurons l'impact de cette évolution sur les organisations associatives qui les gèrent.

Plus spécialement, le matériau mobilisé pour cette recherche est délimité par ce que l'on appelle les associations d'éducation populaire en France et les services qu'elles proposent.

L'intérêt de ce matériau est double :

- Les associations et fédérations d'éducation populaire bénéficient d'une longévité exceptionnelle : centenaires quelquefois, cinquantenaires souvent, trentenaires très fréquemment.
- Les services et activités qu'elles proposent à la population sont nombreux, répandus et se sont multipliés de façon conséquente au cours de la deuxième moitié du 20<sup>ème</sup> siècle.

Cette recherche veut contribuer à mettre au jour les caractéristiques gestionnaires de nombreuses initiatives réalisées par des citoyens de tous milieux que nous qualifions d'entrepreneurs sociaux. Etonné des réalisations et expériences présentées au mieux comme artisanales, souvent comme bricolées, nous souhaitons relever l'intérêt de la recherche pour ces initiatives sociales et qualifier ce qui pourrait être une autre façon d'entreprendre, différente des modèles de l'entreprise publique ou de l'entreprise privée : une fabrique de sens qui s'inscrit dans une économie relationnelle.

## GERER ?

**Les projets des militants de l'éducation populaire favorisent le développement et la transformation de nombreuses activités. Le militant peut-il apprendre la gestion ?**

**Des initiatives anciennes :** Environ 145.000 associations à caractère éducatif développent leur action dans l'espace social que constitue le « temps libre ». Bien que d'inspirations idéologiques diverses, elles cherchent depuis deux siècles à prolonger hors des frontières institutionnelles l'influence structurante de l'école, la famille, l'église ou l'entreprise dans un but de cohésion sociale. Elles agissent, au nom d'une certaine idée du bonheur social, qu'elles transmettent à leurs adhérents et militants, professionnels ou non et en fondant leurs initiatives sur le principe de la responsabilisation des individus.

**Un important volume d'activités :** la formidable expansion du temps social dans lequel se réalisent les activités (« le temps libre »), a permis la banalisation des activités proposées et favorisé l'entrée en économie de ces associations. 11.000 structures employeurs, 600.000 emplois et 92.000 Equivalents Temps Plein, au minimum 20 milliards de chiffre d'affaires, attestent de l'importance de ce secteur et conduisent les associations éducatives à rechercher la meilleure articulation entre logique économique et performance sociale.

**La naissance de politiques éducatives publiques :** au fil de leur développement, les actions proposées deviennent fréquemment des services primaires que les collectivités locales se doivent de rendre à la population (ex : les centres de loisirs). Ainsi, les innombrables services qu'elles rendent à la population deviennent des dispositifs à caractère administratif voulus par les collectivités locales : les initiatives sociales se transforment alors en dispositifs publics, réglementés et prescrits que ces associations doivent gérer.

**L'économie des loisirs :** d'autre part, la banalisation de certaines activités (ex : les vacances) qui s'adressent également à des clientèles solvables sont proposées par des entreprises marchandes. L'économie des loisirs est devenue un puissant moteur économique. L'acte éducatif devient un produit tangible qui peut être comparé et mesuré à l'aune des instruments du marché. Des grands groupes privés spécialisés dans les services aux collectivités locales ou aux personnes entrent alors en concurrence sur ce qui devient un marché du socio-éducatif.

**L'affaiblissement idéologique :** lorsque les besoins sociaux s'accroissent les réponses sous formes de dispositifs administratifs ou de services marchands réduisent le sens, la finalité éducative, des activités qui deviennent une « fin en soi ». Le bénéficiaire se comporte alors en simple consommateur ou usager. L'intention éducative se réduisant, la régulation de l'offre de service s'effectue inévitablement vers le pôle public ou le pôle marchand comme s'il y avait une impossibilité à conjuguer finalité sociale et activité économique.

**La production de richesse sociale :** or, nous identifions ces initiatives ailleurs que dans la sphère marchande ou publique en nous interrogeant sur ce qui peut favoriser ou freiner le développement des relations non-marchandes de type identitaire. Selon nous les difficultés tiennent principalement à l'absence d'un cadre de pensée et de concepts assez répandus pour faire référence. Les acteurs de ce pôle d'activités ayant pris une grande importance économique et sociale postulent que le mieux être social résulte d'un rapport à autrui qui considère l'altérité comme la base constitutive de la richesse. Si la production de lien social est constamment la finalité poursuivie par ces agents privés, alors la volonté de « faire société » en utilisant de véritables entreprises associatives ne s'inscrit pas dans les paradigmes dominants du marché et du public.

**Une opposition de logiques d'action à dépasser :** dans ce contexte, le développement des organisations qui cherchent à se pérenniser se heurte à des difficultés qu'il convient d'analyser. Nous essaierons de montrer que l'opposition irréductible entre la logique d'action du gestionnaire

qui compte ses investissements et la logique du militant qui se dépense sans compter recouvre en fait une succession de conflits qui s'enchaînent au fil du développement des activités.

## MILITER ?

**L'association d'éducation populaire dont les activités se banalisent est contrainte de se comporter comme un agent économique. Que devient alors son projet associatif ?**

**La crise de sens** : au fil de leur développement et en raison de l'intérêt général de leurs activités, les agents souhaitent obtenir la reconnaissance des pouvoirs publics en sollicitant leur implication financière. Mais d'une façon traditionnelle l'Administration agit par des dispositifs réglementaires qui marquent dans les pratiques associatives les problématiques des politiques publiques. Cette banalisation de l'offre de services conduit à un renversement de sens : les initiatives sociales portées par les citoyens regroupés qui sollicitent l'implication publique se transforment en initiatives publiques qui sollicitent l'implication des citoyens. Dès lors que l'association souhaite continuer de gérer les initiatives qu'elle a portées, elle est en quelque sorte victime de son succès et doit affronter cette crise de sens.

**La crise des croyances** : en gérant des dispositifs publics, l'association initiale des parties prenantes (financeurs, militants et adhérents) au projet poursuivi se défait progressivement. Le financeur devient prescripteur, le militant se mue en opérateur et l'adhérent devient un consommateur. Ainsi, chaque acteur se transforme en agent : c'est l'association dissociée.

Ce changement de modèle organisationnel oblige à un nouvel ordonnancement du processus de production des services. L'agent public conquiert le titre de maître d'ouvrage au détriment de l'association d'éducation populaire devenue maître d'œuvre, tandis que les adhérents deviennent des consommateurs.

Cette dissociation progressive des rôles met en évidence des divergences d'intérêts entre les acteurs autrefois regroupés. Le mythe du projet associatif initial (*par exemple : apprendre au peuple à s'instruire par lui même*) ne fonctionne plus. Le prescripteur fera valoir son intérêt pour la paix sociale, l'opérateur revendiquera son souhait de transformer les rapports sociaux et le consommateur son intérêt sur la qualité du service offert ! Ces relations asymétriques font que la régulation entre les attentes divergentes de chaque partie prenante se contractualise généralement autour des objectifs du prescripteur.

**La crise de croissance** : la transformation de l'offre de services initiale en commande publique accompagne une importante augmentation en volume des activités et oblige à l'introduction d'une logique gestionnaire dans un univers d'acteurs réticent à l'immixtion du chiffre dans leurs affaires.

En dehors de l'alternative qui consiste à réinvestir le projet initial dans une autre initiative, les agents qui rejettent cette logique gestionnaire sont conduits à la précarité, voire à la disparition. Ceux qui l'acceptent peuvent envisager leur pérennité voire leur développement.

Confronté à la logique gestionnaire qui s'impose et à la logique militante historique (logiques en apparence irréductibles l'une à l'autre), l'agent de l'éducation populaire qui intègre la logique économique risque de s'aligner sur les dispositifs publics et, par isomorphisme, d'être absorbé par le secteur public ou le secteur marchand.

**La crise des valeurs** : s'il ne veut pas renoncer à son projet militant il doit regagner des marges de manœuvre entre les attentes divergentes des consommateurs, des prescripteurs pour faire valoir son projet.

Dans ce but, il est contraint de rendre compte de son utilité sociale, auprès des maîtres d'ouvrages bien sûr, mais également auprès des consommateurs de ses services, compte tenu des valeurs propres à l'éducation populaire qui réclament l'implication et la participation active des individus aux programmes d'actions développés. Cette réappropriation du projet politique passe par

la réassociation des acteurs, probablement sous d'autres formes que la forme initiale : autour d'un mythe fondateur revisité mais suffisamment puissant pour mobiliser et impliquer les parties prenantes dans le processus de production des actions.

## CONCLUSION

Dans un temps social en expansion où se multiplient les besoins sociaux, la pertinence des initiatives éducatives des associations permet l'établissement de relations coopératives avec les collectivités publiques. L'inflation des services proposés s'effectue dans une certaine confusion qui semble opposer deux logiques en apparence irréductibles : logique militante et logique gestionnaire. Les militants espèrent développer leur influence et se pérenniser, tandis que le reformatage des activités en dispositifs à caractère administratif réduit l'intention éducative qu'elles contenaient et laisse apparaître ce qui devient un marché du socioéducatif. Les acteurs rassemblés autour d'un projet de transformation sociale se muent en agents économiques aux attentes divergentes. Cette mutation n'étant pas théorisée, l'agent associatif subit des pressions contradictoires dont il ne peut se défaire qu'en abandonnant ses activités, par transformation ou disparition, ou alors en s'alignant par isomorphisme sur l'entreprise marchande ou publique. Comme s'il y avait une impossibilité à conjuguer performance sociale et performance économique.

En observant d'une part la dynamique des activités et d'autre part celle des organisations, ainsi que leurs interactions, notre recherche vise à montrer que cette mise en tension procède en fait d'étapes successives. A la confusion dans laquelle les agents ne savent plus qui instrumentalise qui, nous substituons une autre grille de lecture qui autorise le dépassement du conflit.

L'agent de l'éducation populaire qui se transforme ainsi intègre progressivement dans sa boîte à outils les instruments de la gestion économique qu'il va découvrir dans la douleur et au prix de la révision de ses convictions ou croyances sur l'économie. Il possède également, mais de façon intuitive, les instruments de gestion du militantisme qu'il doit apprendre à formaliser pour les maîtriser. Ce deuxième apprentissage le conduira à réviser et mesurer son rôle dans la transformation sociale qu'il espère, pour en rendre compte en ayant réassocié les parties prenantes à son projet. Le militant, acteur et prisonnier de ses convictions ne deviendra agent militant que s'il s'autorise leur révision.

La pérennité des initiatives sociales se construit au cours d'un apprentissage chaotique et conflictuel sans vision d'un modèle abouti et sans planification. Et pour cause, le modèle n'existe pas ! C'est un apprentissage pragmatique sous le double arbitrage des règles politiques internes et de la sanction économique par les résultats.

Cet agent que nous qualifions de multipolaire emprunte aux modèles économiques dominants et y ajoute son système de valeurs pour se réinventer. Il est privé-public, c'est à dire de risque privé et d'intérêt public. L'espace économique qu'il convient de mettre au jour s'inscrit, selon nous, dans une économie relationnelle qui fabrique de l'individu et de la société simultanément.

En observant la transformation de la boutique artisanale à vocation identitaire en une fabrique de sens et non en une fabrique d'épingles, nous identifions peut être ici la principale initiative sociale portée par les associations éducatives depuis deux siècles : l'invention de la fabrique de sens.

# INTERACTIONS

## ENTRE LE DEVELOPPEMENT DE L'ACTIVITE ET L'ORGANISATION

