

AIX-MARSEILLE UNIVERSITE
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Master 2 RH ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE
Organisation et projets

L'identification de l'utilité sociale : levier de construction de sens.
Une étude de cas chez les petits frères des Pauvres.

Mémoire présenté et soutenu par :
Jeanne Chauvin

Directrices de mémoire :
Hélène Duclos
Francesca Petrella

11 septembre 2018

AIX-MARSEILLE UNIVERSITE
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Master 2 RH ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE
Organisation et projets

L'identification de l'utilité sociale : levier de construction de sens.
Une étude de cas chez les petits frères des Pauvres.

Mémoire présenté et soutenu par :
Jeanne Chauvin

Directrices de mémoire :
Hélène Duclos
Francesca Petrella

11 septembre 2018

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

REMERCIEMENTS

Je tenais tout d'abord à remercier mes deux directrices de mémoire, Hélène Duclos et Francesca Petrella, qui m'ont guidée et orientée dans mon analyse de façon très complémentaire. Leur écoute et leurs conseils ont été d'une aide précieuse.

Mes remerciements s'adressent ensuite aux bénévoles et personnes accompagnées de l'équipe d'action territoriale Belsunce des petits frères des Pauvres que j'ai eu l'occasion de rencontrer. Ils m'ont toujours accueillie avec chaleur, simplicité et bienveillance, et j'ai pris beaucoup de plaisir à les côtoyer tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Merci également aux salariés et partenaires de l'équipe qui ont participé à la démarche d'identification de l'utilité sociale, pour le temps qu'ils m'ont accordé et leur implication.

Puis, je souhaiterais particulièrement remercier Vincent, coordinateur de l'équipe, et Jade, secrétaire de l'équipe, de m'avoir donné tous les renseignements dont j'avais besoin et d'avoir pris le temps, à maintes reprises, de répondre à mes interrogations.

Plus globalement, je remercie ma tutrice Marika Richetto et toute l'équipe salariée de la Fraternité Méditerranée d'avoir fait de mon stage un lieu d'enrichissement professionnel et personnel. En effet, les conditions dans lesquelles j'ai évolué m'ont permis, j'en suis certaine, de m'épanouir dans ce travail de recherche.

Pour finir, j'aimerais remercier toutes les personnes qui ont contribué, d'une manière ou d'une autre, à cette étude. Je pense notamment aux étudiants du Master 2 RH ESS Organisation et projets, dont les discussions et les débats ont alimenté ma réflexion et fait de mon année une expérience pleine de sens.

SOMMAIRE

Introduction

Partie 1 : L'association, entre injonction d'utilité sociale et élaboration de sens

Chapitre 1 : L'incontournable notion d'utilité sociale à l'ère de la mesure

- I. Un contexte marqué par la frénésie de la mesure
- II. L'utilité sociale : un enjeu contemporain

Chapitre 2 : L'essentielle question du sens, moteur du projet associatif

- I. Qu'est-ce que le sens ?
- II. L'enjeu double des processus d'élaboration de sens dans les associations

Partie 2 : L'association les petits frères des Pauvres, une étude de cas

Chapitre 1 : Présentation du terrain d'étude, l'équipe d'action territoriale Belsunce de la Fraternité Méditerranée

- I. L'équipe d'action territoriale Belsunce : entité de l'association les petits frères des Pauvres
- II. Zoom sur l'équipe d'action territoriale Belsunce

Chapitre 2 : Présentation de la méthode de recherche

- I. Intérêt et choix de l'objet étudié
- II. Problématique et hypothèses de recherche
- III. Protocole d'enquête
- IV. Limites du protocole d'enquête

Partie 3 : Analyse

Chapitre 1 : L'identification de l'utilité sociale, levier de conscientisation de l'agir constitutif

- I. L'équipe d'action territoriale Belsunce : monde commun ou monde vécu ?
- II. L'équipe d'action territoriale Belsunce : monde vécu pour les personnes accompagnées, micro monde commun pour les bénévoles

III. La participation, clef d'ouverture du micro monde commun

Chapitre 2 : L'identification de l'utilité sociale, levier de construction de sens individuel

I. L'envie d'être utile, cause première d'engagement des jeunes bénévoles

II. Le sentiment d'utilité, moteur d'action majeur de l'engagement bénévole

Chapitre 3 : L'identification de l'utilité sociale, levier de construction de sens collectif

I. Analyse de la dynamique de création collective de sens de l'équipe d'action territoriale Belsunce

II. L'identification de l'utilité sociale, un potentiel outil de gestion du sens

Chapitre 4 : Préconisations

Conclusion

TABLE DES ABREVIATIONS

CDS : Coordinateur de développement social

EAT : Equipe d'action territoriale

EATB : Equipe d'action territoriale Belsunce

ESS : Economie sociale et solidaire

PIB : Produit intérieur brut

INTRODUCTION

L'association doit aujourd'hui être pourvue de talents d'équilibriste, étant constamment tiraillée entre le projet social qui justifie son existence et la nécessité de s'adapter au modèle néolibéral, qui fixe la richesse économique comme seule valeur de référence. En effet, elle est tenue de suivre son projet fondateur, unique lien entre les acteurs qui l'animent. Pour cela, les orientations qu'elle prend ont l'obligation d'y faire écho, sans quoi, les individus qui la composent ne percevraient pas le sens de leur action en sein. Ainsi, leur motivation à mettre leur énergie au service du projet risquerait de décroître. Cependant, elle est aussi contrainte de s'ajuster aux codes du contexte socioéconomique actuel, dictés par le règne du capitalisme. Ce dernier faisant primer sur toute autre considération la performance économique, l'association est forcée pour subsister de se conformer au modèle dominant. Son projet social n'est alors plus le seul guide de ses actions. Elle doit parfois, paradoxalement, s'en détourner pour continuer à le défendre.

Cette ambiguïté lui fait encourir un double risque. Le premier est de ne plus mener d'actions productrices de sens, c'est-à-dire sources de motivation pour les parties-prenantes du projet commun. Le second est de perdre sa spécificité et son identité associative en se transformant progressivement, à force de se soumettre aux diktats néolibéraux, en organisation du secteur privé lucratif.

Afin d'éviter cet écueil, le monde associatif, et plus largement de l'économie sociale et solidaire (ESS), a toujours cherché à se démarquer de l'économie capitaliste et à faire reconnaître sa particularité. Or, depuis une trentaine d'années, l'utilité sociale apparaît de plus en plus comme un moyen de valoriser les apports de ce secteur à la société. Ce concept semble a priori lié à l'utilitarisme, qui découle de l'idéologie individualiste selon laquelle la valeur d'une chose s'estime en fonction de son utilité (entendue comme le profit que l'on peut en tirer). Toutefois, il s'en distingue par le vocable « sociale », qui renvoie clairement à l'idée de bénéfices collectifs à l'échelle d'une communauté. Certains chercheurs et professionnels de l'ESS s'en sont saisis, afin de revendiquer la légitimité des organisations de ce secteur à être actrices de la scène économicopolitique. Si l'utilité sociale peut être mobilisée comme instrument de revendication de l'identité de l'ESS, elle permet aussi de créer un pont entre deux mondes diamétralement opposés. Effectivement, de plus en plus de structures se lancent dans

l'évaluation de leur utilité sociale, souvent dans le but de convaincre financeurs et partenaires potentiels du bien-fondé de leur action. Ainsi, un outil de mesure de la performance intrinsèquement néolibéral, l'évaluation, est mobilisé à des fins de promotion d'une idéologie dont le pivot n'est pas le profit. Au niveau microéconomique, les bienfaits de l'évaluation de l'utilité sociale sont présentés comme multiples. Nombre d'entre eux sont tournés vers l'extérieur : amélioration de la communication sur les caractéristiques de l'organisation, valorisation des avantages concurrentiels, etc. Néanmoins, cette démarche paraît aussi bénéfique en interne, en matière de stratégie, de pilotage, mais également d'interrogation du sens du projet et de l'action menée. Elle peut donc influencer sur la problématique majeure de toute association, évoquée plus en amont de cette introduction : la création de sens. L'utilité sociale pourrait alors être envisagée comme un outil de management interne, apte à questionner l'identité même de l'organisation. Cette relation qui semble unir l'évaluation de l'utilité sociale et la capacité de l'association à générer du sens paraît assez confuse car elle n'est quasiment pas abordée par la recherche en sciences sociales.

Ce mémoire tentera de clarifier la nature de ce lien, en partant du postulat que c'est davantage l'identification de l'utilité sociale que son évaluation qui est au fondement de cette relation. En effet, il est nécessaire, pour évaluer l'utilité sociale, de la décrire et de la délimiter préalablement. Or, il nous semble que c'est dans cette première étape que réside la dimension identitaire de la démarche, l'évaluation s'apparentant plus à un instrument de gestion classique applicable à divers objets.

Eclaircir l'interdépendance entre utilité sociale et production de sens soulève de nombreux questionnements. Tout d'abord, cela interroge la définition même de l'utilité sociale et du sens, deux concepts qu'il faudra explorer afin de cerner les enjeux qu'ils impliquent pour l'organisation associative. Une fois ces considérations étayées, **il sera possible d'analyser comment l'identification de l'utilité sociale peut renforcer et dynamiser l'élaboration de sens à l'œuvre au sein des associations.**

Pour cela, nous procéderons à l'aide d'une étude de cas. Elle portera sur l'identification de l'utilité sociale d'une « équipe d'action » de l'association les petits frères des Pauvres, dont l'objet social est de lutter contre l'isolement de personnes âgées en situation de précarité. Après avoir accompagnée cette équipe dans la démarche d'identification, nous nous intéresserons donc au potentiel de production de sens de cette dernière.

Notre étude sera présentée de façon tripartite.

Dans une première partie, nous traiterons du concept d'utilité sociale et de l'enjeu qu'il constitue, en faisant le choix de l'aborder sous l'angle conventionnel, comme une co-construction des parties-prenantes de l'organisation associative. Ensuite, nous nous pencherons sur la notion complexe de « sens », que nous définirons par le biais de la théorie du sensemaking de K. Weick, qui l'envisage comme moteur indispensable de l'action. Puis, nous approfondirons la relation causale et réciproque qui lie le sens et l'action avec la théorie de l'agir constitutif de B. Perret. Enfin, nous mobiliserons la sociologie du travail (C. Baudelot, M. Gollac et M. Simonet) et la thèse de F. Rousseau « Gérer et Militer » afin de mettre en exergue que le sens est, au sein des associations, tant le guide des comportements individuels que de l'action collective. L'ensemble de cette démonstration formera notre cadre d'analyse théorique.

Notre deuxième partie consistera en la présentation de notre terrain d'étude et l'explicitation de notre méthode de recherche à travers le choix de notre objet d'étude, la formulation de notre problématique et de nos hypothèses de recherche, ainsi que notre protocole d'enquête et ses limites.

La troisième partie de notre mémoire aura pour finalité d'exposer les résultats de notre analyse. En premier lieu, nous décrirons l'utilité sociale de l'équipe d'action étudiée. En second lieu, nous tenterons de démontrer que l'identification de l'utilité sociale peut-être à la fois un levier de conscientisation de l'agir constitutif, un levier de construction de sens individuel et un levier de création collective de sens. Pour finir, nous formulerons des préconisations à l'égard de notre terrain d'étude.

Nous concluons ce mémoire en revenant brièvement sur les résultats de notre travail de recherche et en soulignant ses limites.

Partie 1 : L'association, entre injonction d'utilité sociale et élaboration de sens

Dans un premier chapitre, il s'agira d'explorer la notion d'utilité sociale et les enjeux, externes comme internes, qu'elle soulève pour les associations. L'un d'eux, d'après les praticiens, réside dans sa capacité à réinterroger le sens du projet associatif. Pour approfondir cela, nous tenterons, dans un second chapitre, de définir ce qu'est le sens et dans quelle mesure il conditionne l'action associative.

Chapitre 1 : L'incontournable notion d'utilité sociale à l'ère de la mesure

Apparue il y a bientôt cinquante ans dans le champ fiscal, l'idée d'utilité sociale a progressivement pris de l'ampleur pour finalement irriguer les sciences juridiques, économiques et gestionnaires. Se prêtant aisément aux pratiques évaluatives, elle a rapidement trouvé sa place dans notre société, caractérisée par le culte de l'efficacité et du rationalisme (I). Créant un pont entre le modèle néolibéral prépondérant et le secteur associatif, fréquemment ignoré, elle représente un enjeu majeur pour les militants de l'ESS (II).

I. Un contexte marqué par la frénésie de la mesure

Nos sociétés contemporaines semblent de plus en plus gouvernées par la « *frénésie de la quantification* » (JANY-CATRICE F., 2012, p. 120.). Résultat de la délégitimation de l'Etat au profit de l'efficacité économique supposée d'un modèle technocratique, le règne de l'expertise transforme en profondeur l'action publique et la conception traditionnelle de l'intérêt général (1.2). En plus d'irriguer les rouages des politiques publiques, la culture évaluative influence la manière d'aborder le bien-être sociétal, au croisement de l'économie comptable et de l'invention d'indicateurs innovants (1.1).

I.1 La recherche d'indicateurs du bien-être social

Le bien-être social est classiquement évalué sous l'angle de la performance. Par performance, il faut le plus souvent comprendre performance économique marchande, pilier de la théorie économique du bien-être qui aborde l'état de nos sociétés à l'aune d'une vision comptable. En effet, en prenant la croissance du Produit Intérieur Brut (PIB) comme indicateur du bien-être social, les défenseurs de cette théorie excluent d'office tous les biens et activités économiques dont on ne peut pas évaluer la valeur marchande. Ils entretiennent dès lors une vision utilitariste de la société en postulant que le bien-être correspond à l'utilité sociale, entendue comme somme des utilités individuelles qui dépendent elles-mêmes des niveaux de consommation.

Cette théorie a été beaucoup décriée pour les inégalités qu'elle implique, la compensation monétaire de toute atteinte au bien-être devenant ainsi possible. La recherche de nouveaux indicateurs plus adaptés que le PIB s'est par conséquent développée entre les années 1960 et le milieu des années 1970, pour s'essouffler dans les années 1980 (marquées par la crise économique et la montée du néolibéralisme) avant de se réactiver dans les années 1990.

Il convient, au vu de la thématique de notre objet d'étude, de faire un bref tour d'horizon des différents concepts ayant alors été associés au bien-être social à la suite de ces recherches.

Tout d'abord, selon J. Rawls, le bien-être social est corrélé à l'accès aux « *biens premiers* »¹ qu'il sépare en deux catégories : les biens premiers naturels (santé, talents, etc.) qui ne dépendent pas de l'organisation sociale et les biens premiers sociaux (revenus, richesses, etc.) qui dépendent de l'organisation sociale. Pour Rawls, une société juste ne peut être qu'une société qui répartit équitablement les biens premiers sociaux en prenant en compte le fait que les biens premiers naturels sont répartis inégalement entre les individus.

Cette conception a été critiquée d'incomplétude par A. Sen qui considère qu'il faut prendre en compte en plus de l'accès à de tels biens la capacité d'agir, ou « *capabilité* », de chaque individu. Il définit cette dernière comme la « *réalisation des buts et des valeurs qu'une personne a des raisons de poursuivre, qu'elles soient en rapport ou non avec son propre bien être* »².

¹ RAWLS J., 1987, cité dans PERRET B. (2003) B, « Indicateurs sociaux et théorie sociale », *Revue du MAUSS*, n°21, p. 266.

² SEN A., 1995, cité dans PERRET B. (2003) B, « Indicateurs sociaux et théorie sociale », *Revue du MAUSS*, n°21, p. 267.

La vision de J. Rawls a également été remise en question par M. Walzer³ qui estime que dans les faits il est impossible de déterminer des critères généralisables à tous les biens sociaux car c'est la nature de ces biens qui conditionne leur répartition entre les individus. Cette dernière s'effectuerait selon trois principes : le marché, le mérite ou le besoin.

Enfin, la notion de capital social a été mise en avant par de nombreux auteurs pour pallier la limite de la théorie économique du bien-être qui, étant centrée sur l'individu, ne prend pas en considération les aspects collectifs et systémiques du développement social. P. Bourdieu explique que le capital social serait constitué par « *l'ensemble des ressources relationnelles ; culturelles et symboliques auxquelles l'individu peut recourir pour améliorer sa situation économique et accroître son pouvoir social* » (PERRET B., 2003, p. 270.). Pour B. Perret, cette définition fait du capital social un bien privé à l'inverse de celle de R. Putnam qui le décrit comme un bien collectif : « *le capital social fait référence à des caractéristiques de l'organisation sociale telles que les réseaux, les normes et la confiance sociale, qui facilitent la coordination et la coopération en vue d'un bénéfice mutuel* »⁴. Perret favorise par conséquent la définition de Putnam qui rend mieux compte de ce qu'il appelle la "connectivité sociale" (PERRET B., 2003, p. 270.), c'est-à-dire la densité et la qualité des relations sociales.

Si la mesure du bien-être social est un enjeu sans cesse réactualisé, il l'est d'autant plus depuis l'avènement de la culture évaluative, issue du libéralisme économique. En démantelant le mythe de l'intérêt général déterminé unilatéralement par l'Etat, le libéralisme redistribue les cartes de sa prise en charge.

³ WALZER M., 1997, cité dans PERRET B. (2003) B, « Indicateurs sociaux et théorie sociale », *Revue du MAUSS*, n°21, p. 268.

⁴ PUTNAM R., 1995 cité dans PERRET B. (2004), « De la société comme monde commun », <http://bernard.perret.pagesperso-orange.fr/Discussion-Esprit.html>, 14/07/18.

I.2 New Public Management et crise de l'intérêt général

La crise financière des années 1970, en suscitant un sentiment d'inefficacité de l'Etat à gérer les deniers publics, a entraîné une montée progressive de l'idéologie néolibérale. Elle a ainsi précédé une crise majeure de légitimité de l'institution étatique, contribuant à la diffusion des principes du New Public Management. Ce dernier se traduit par l'immixtion de principes de gestion du secteur privé au sein de la gestion publique. Il est notamment caractérisé par la décentralisation et la déconcentration de l'administration, la logique de résultat, l'introduction de la concurrence dans des secteurs qui bénéficiaient jusque-là de monopoles (par exemple le secteur de l'énergie). Mais surtout, il implique une mutation du rôle de l'Etat. En effet, même s'il reste toujours décideur de l'action publique, ce n'est plus lui qui fournit les services publics aux usagers : il se contente de fixer des objectifs à des prestataires qui opérationnalisent le service, pour évaluer par la suite si les finalités recherchées ont été atteintes. Cette transformation des politiques publiques a deux conséquences majeures.

Premièrement, elle génère une remise en cause totale du concept d'intérêt général. Ce dernier, qui est traditionnellement défini de façon unilatérale par l'Etat, a progressivement été le fruit d'un processus de « *désétatisation* » (HELY M., 2010, p. 207.). Effectivement, la décentralisation a généré un « *déplacement du pouvoir du centre vers la périphérie et a conduit à la disparition du mythe selon lequel l'Etat était l'incarnation directe et unique de l'intérêt général* » (STUDER M., 2017, p. 15.).

Secondement, l'introduction du New Public Management a suscité un engouement pour les pratiques évaluatives et initié l'avènement d'une véritable culture de la performance, qui peut être définie comme la comparaison entre un résultat et un objectif simple, univoque et ciblé (PERRET B., 2010, p. 46.). L'évaluation consiste elle en un « *processus de formation de jugements de valeurs sur une organisation, un programme ou une activité dans une perspective opérationnelle : rendre des comptes, se mobiliser, apprendre collectivement, aider à la prise de décisions...* »⁵. Ces usages ont impacté les rapports entre pouvoirs publics et associations, prestataires privilégiés de l'administration dans la fourniture de services publics. Le contrôle de l'Etat sur les activités associatives, dès lors qu'elles intègrent le champ désormais multiforme de l'intérêt général, a eu tendance à transformer les initiatives des associations en dispositifs administratifs. Cet encadrement a pu être vécu par les militants comme une dépossession à la

⁵ PERRET B., 2001, cité dans ROUSSEAU F. (2008) « L'évaluation : « règle du jeu » entre associations et pouvoirs publics », Jurisasso, n°376, p. 15.

fois des besoins sociaux détectés et du projet associatif mis en œuvre, forcé de s'adapter à la commande publique (ROUSSEAU F., 2002, p. 62.). Dès lors que l'évaluation devient une mécanique automatique et non un instrument au service d'un projet sociétal, cette supervision constante de l'Etat marque l'entrée dans ce que F. Jany-Catrice nomme la « *ratiocratie* » (JANY-CATRICE F., 2012, p. 120.).

Finally, le double impact du New Public Management, à savoir la déconstruction d'un « *intérêt général monolithique* » (PERRET B., 2010, p. 46.) et la diffusion du règne de la mesure, conduit l'action publique et plus globalement la gouvernance des sociétés démocratiques à se réinventer. Les acteurs privés comme publics sont désormais amenés à composer ensemble, de façon multilatérale, un projet sociétal. C'est dans cet espace de transition que l'utilité sociale, notion intermédiaire entre intérêt général et objectifs sociaux portés par les acteurs de terrain (Ibidem, p.46.), est amenée à s'imposer comme une nouvelle convention sociopolitique.

II. *L'utilité sociale : un enjeu contemporain*

Afin de saisir pleinement les enjeux qu'elle soulève pour le monde associatif (II.2.), il est primordial d'explicitier ce qu'est l'utilité sociale (II.1.).

II.1 La difficile définition de l'utilité sociale

Il importe de se pencher tout d'abord sur l'histoire du concept d'utilité sociale (II.1.1.) pour comprendre ensuite les multiples facettes qu'il peut revêtir (II.1.2.).

II.1.1 Une approche historique de l'utilité sociale

Le secteur de l'ESS a, depuis plusieurs décennies, cherché à se distinguer du secteur privé lucratif en tentant de valoriser sa spécificité. Ainsi, différents concepts visant à évaluer les apports de l'ESS à la société ont émergé. Par exemple, les concepts d'« *externalités*

collectives »⁶ et de « *bilan sociétal* »⁷ ont été élaborés afin de revendiquer une autre forme de richesse que celle incarnée par le profit, pivot de l'économie capitalistique. L'utilité sociale se révèle donc être un biais supplémentaire à exploiter pour assoir la légitimité du monde associatif, bien qu'elle ne soit pas, contrairement aux notions précédemment citées, issue du monde de l'économie sociale.

En effet, elle est née en 1973 dans un arrêt du Conseil d'Etat fixant une nouvelle condition à l'exonération fiscale : en plus de la non-lucrativité de l'activité, cette dernière doit désormais être proposée à un coût inférieur à celui du marché ou doit constituer une solution à un besoin reconnu qui n'est pas satisfait par le marché. Cependant, ce concept n'apparaît dans cette décision qu'en filigrane car le terme d'utilité sociale n'y figure pas expressément. Il faudra attendre 1977 pour que l'administration fiscale le définisse explicitement : « *Est d'utilité sociale l'activité qui tend à satisfaire un besoin qui n'est pas pris en compte par le marché ou qui l'est de façon peu satisfaisante* ».

Dans les années 1980, cette notion a servi de justificatif à l'octroi d'aides publiques et d'exonérations aux associations pour leur service rendu à la communauté (notamment en matière d'exclusion sociale ou professionnelle). En 1981, un projet de loi du ministre du Temps libre André Henry proposait même de reconnaître l'utilité sociale des associations selon une procédure administrative unilatérale. Vivement décrié par le secteur associatif, ce projet n'a pas abouti et le Conseil national de la vie associative (CNVA) s'est saisi de cette question une quinzaine d'années plus tard. En effet, entre 1994 et 1995, il a défini dix critères de l'utilité sociale pour finalement les réduire au nombre de cinq en 1996 : la primauté du projet sur l'activité, la non-lucrativité, la gestion désintéressée, l'apport social des associations, le fonctionnement démocratique et l'existence d'agrèments.

En 1998 et 1999, les instructions fiscales ont, reprenant la jurisprudence de la juridiction administrative suprême de 1973, étendu le critère d'exonération fiscale d'utilité sociale aux associations ayant des activités économiques, y compris concurrentielles. Depuis, le concept

⁶ « *Par externalité, on désigne des actions socio-économiques qui ont des effets positifs ou négatifs sur le « bien être » d'autres agents économiques ou de la collectivité sans que cela donne lieu à échange sur le marché. Dit autrement, il s'agit de bénéfices ou coûts sociaux provoqués par l'activité d'un agent économique qui ne font pas l'objet d'une transaction monétaire. On parle d'externalités collectives lorsqu'elles affectent plusieurs agents et qu'elles ont en partie les caractéristiques d'un bien collectif (non rival et non exclusif)* », FRAISSE L., GARDIN L. et LAVILLE J.L., 2003, « Apport et limites de l'approche par les externalités, l'exemple des services à la personnes », *L'évaluation de l'économie sociale, quelques enjeux de conceptualisation et de méthodologie*, Les Cahiers du CRISES, p. 37.

⁷ « *L'objectif du bilan sociétal est de poser un diagnostic du niveau d'implication sociétale de l'organisation étudiée* » d'après AUBERGER-BARRE M.N. (2002), « Le bilan sociétal du CJDES », Cadres CFTD, n°400, p. 36.

d'utilité sociale est apparu dans divers textes législatifs ou réglementaires, sous des formes cependant variées, laissant place à l'interprétation⁸.

En 2014 néanmoins, le législateur a tenté de préciser dans la loi du 31 juillet relative à l'économie sociale et solidaire⁹, dans le cadre de l'octroi de l'agrément ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale), le panel de domaines dans lesquels l'utilité sociale peut s'illustrer : solidarité internationale, citoyenneté, cohésion territoriale, exclusion économique et sociale... L'envergure de cette liste et son imprécision ne clôturent toutefois pas la controverse qui gravite autour de cette notion, notamment dans la sphère de la recherche en sciences sociales.

En effet, le débat sur l'utilité sociale débuté à la fin des années 1990 dans le monde de la recherche est toujours ouvert, malgré les nombreux travaux qui l'ont jalonné. En 2000 est notamment publié le rapport sur le tiers-secteur d'A. Lipietz, dans lequel l'utilité sociale est abordée sous trois dimensions : l'utilité écologique (environnementale), la lutte contre la pauvreté et le halo sociétal (comprenant le capital social, les liens sociaux, etc.). Quatre ans plus tard, un rapport spécifiquement dédié à l'utilité sociale, coordonné par J. Gadrey, en donne une définition: « *Est d'utilité sociale l'activité d'une organisation de l'économie sociale qui a pour résultat constatable et, en général, pour objectif explicite, au-delà d'autres objectifs éventuels de production de biens et de services destinés à des usagers individuels, de contribuer à la cohésion sociale (notamment par la réduction des inégalités), à la solidarité (nationale, internationale, ou locale : le lien social de proximité), à la sociabilité, et à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable (dont font partie l'éducation, la santé, l'environnement, et la démocratie)* »¹⁰.

⁸ Loi "Nouveaux services - emplois jeunes" (16/10/1997), loi relative à la lutte contre les exclusions (29/07/1998), loi relative à la solidarité et au renouvellement urbain (13/12/2000), loi sur la création des SCIC (17/07/2001), loi concernant l'action médico-sociale (02/01/2002), etc.

⁹ Article 2 : « Sont considérées comme poursuivant une utilité sociale au sens de la présente loi les entreprises dont l'objet social satisfait à titre principal à l'une au moins des trois conditions suivantes :

1° Elles ont pour objectif d'apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leur état de santé ou de leurs besoins en matière d'accompagnement social ou médico-social. Ces personnes peuvent être des salariés, des usagers, des clients, des membres ou des bénéficiaires de cette entreprise ;

2° Elles ont pour objectif de contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires, sociales, économiques et culturelles, à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation populaire, à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale ;

3° Elles concourent au développement durable dans ses dimensions économique, sociale, environnementale et participative, à la transition énergétique ou à la solidarité internationale, sous réserve que leur activité soit liée à l'un des objectifs mentionnés aux 1° et 2°.

¹⁰ GADREY J., 2004, cité dans STUDER M. (2017), *L'impact social, objet établi ou projet à co-construire ?*, Mémoire de master en Action Publique, Institutions, Economie Sociale et Solidaire (APIESS), Université de Lille, p. 29.

Malgré cela, la question de la caractérisation de l'utilité sociale reste aujourd'hui toujours discutée et une définition univoque peine à s'imposer. Sa spécificité, à la croisée de nombreuses disciplines (droit, économie, etc.), en fait un concept caméléon qui se métamorphose selon le prisme avec lequel on l'aborde.

II.1.2 Une notion protéiforme

Selon X. Engels, « *l'utilité sociale est une notion équivoque qui résiste à toute tentative de définition universelle* »¹¹. En témoigne le nombre pléthorique de vocables substitués fréquemment à l'utilité sociale, entretenant le flou autour de sa signification : utilité sociétale, plus-value sociale, valeur ajoutée sociale... Selon les mots de J. Gadrey dans le guide de l'Avise « *Evaluer l'utilité sociale de son activité* » de 2007, « *les notions sont multiples, l'idée est semblable* ». Il reste alors à rendre intelligibles les contours de cette idée.

Il nous semble pertinent pour notre mémoire d'exprimer clairement notre conception de l'utilité sociale, sans nous attarder sur la multitude de travaux qui émaille la recherche à ce sujet, ce qui nous éloignerait de notre objet d'étude. Disons-le dès maintenant : la quête d'une définition unique de l'utilité sociale ne nous intéresse guère. C'est justement son aspect polysémique, sa capacité à se réinventer selon l'échelle à laquelle elle s'applique et selon les intérêts en cause qui nous paraissent pertinents pour notre recherche. Nous allons donc dans un premier temps exposer notre parti pris méthodologique, qui insiste sur le caractère conventionnel de l'utilité sociale, avant de la distinguer d'un autre terme trop souvent employé comme son égal : l'impact social.

Avant toute chose, il convient de se pencher sur l'étymologie d'« utilité sociale ». Tout d'abord, « utilité » vient du latin *utilitas*, qui signifie *intérêt, avantage, profit*. Ce mot renvoie par conséquent à l'utilitarisme, lié au primat de la rationalité et de l'efficacité économique dans le fonctionnement social. Est donc utile pour un individu une chose qui lui fait bénéficier d'un avantage sur autrui. Le terme « social » est lui issu du latin *societas*, signifiant *compagnon, associé*. Il se réfère à la vie en société et plus globalement aux relations qui lient les êtres vivants, à leur coopération et modes de coordination. Ces notions sont donc en apparence très difficilement conciliables, opposant clairement l'individu et le groupe. Cet antagonisme renvoie directement aux limites de l'utilitarisme qui résident dans le fait que « *certaines valeurs*

¹¹ ENGELS X., 2006, cité dans STUDER M. (2017), *L'impact social, objet établi ou projet à co-construire ?*, Mémoire de master en Action Publique, Institutions, Economie Sociale et Solidaire (APIESS), Université de Lille, p. 23.

n'existent pas seulement au niveau de l'individu. Des éléments d'un bien-être social peuvent être appréhendés comme des valeurs au niveau collectif, à travers une démarche de construction sociale » (DUCLOS H, 2007, p. 34.).

L'économie des conventions offre une lecture intéressante de l'utilité sociale comme transcendance de la dichotomie utilitarisme/social, en créant un pont entre ces deux termes antagonistes. Les conventionnalistes expliquent les actions économiques « *par l'émergence de règles et conventions économiques qui constituent des repères créés et modifiés en permanence dans et par l'action* »¹². Ils définissent une convention comme un « *système d'attentes réciproques entre les personnes sur leurs comportements* » (HERREROS G. et LIVIAN Y.F., 1996, p. 73.). Les conventions permettent donc de créer, notamment selon le modèle des économies de la grandeur, des liens entre des mondes dissemblables gouvernés par des conceptions du « juste » divergentes¹³. Concernant l'utilité sociale, il s'agirait schématiquement de la rencontre de deux univers : l'un où la rationalité et l'individualisme priment, l'autre où la qualité des liens sociaux et la coopération prévalent.

L'économiste J. Gadrey considère que l'utilité sociale est, plus qu'une convention d'ordre économique, une convention sociopolitique : « *ce qui se cherche n'est pas un accord sur une définition exempte d'ambiguïté, définie par tel ou tel chercheur « rigoureux ». C'est un accord politique sur une notion générale, du même ordre (...) que la notion d'intérêt général, dont l'efficacité pour l'action impliquera la flexibilité (un flou délibéré)* »¹⁴. C'est cette conception que nous retenons pour notre étude : la reconnaissance de l'utilité sociale est le fruit d'une convention sociopolitique conclue entre différentes parties en présence sur une ou plusieurs représentations de ce qui est juste et doit primer dans la société. Ainsi, l'utilité sociale peut tant correspondre à des effets sur la société favorisant l'égalité (lutte contre l'exclusion de publics défavorisés, égalité homme-femme, etc.), l'émancipation (empowerment, éducation populaire, etc.) le développement durable (transition énergétique, consommation, durable, etc.)
...

Au niveau macroéconomique, l'utilité sociale est donc une co-construction, produit d'un accord entre les administrations étatiques et les acteurs de la société civile.

¹² FAVEREAU O., 1989, cité dans STUDER M. (2017), *L'impact social, objet établi ou projet à co-construire ?* Mémoire de master en Action Publique, Institutions, Economie Sociale et Solidaire (APIESS), Université de Lille, p. 31.

¹³ Pour approfondir le modèle théorique des « économies de la grandeur, voir Les Economies de la grandeur (Boltanski et Thévenot 1987) et De la justification (Boltanski et Thévenot 1991).

¹⁴ GADREY J., 2004, cité dans STUDER M. (2017), *L'impact social, objet établi ou projet à co-construire ?* Mémoire de master en Action Publique, Institutions, Economie Sociale et Solidaire (APIESS), Université de Lille, p. 30.

Nous estimons que cette conception conventionnelle est également applicable à plus petite échelle ; c'est-à-dire à l'utilité sociale d'une entité de la société civile. Cela est possible dès lors que cette dernière met en jeu différentes parties-prenantes (bénéficiaires, salariés, bénévoles, financeurs publics ou privés, etc.) qui permettent de construire une vision plurielle et partagée de ce qui est souhaitable économiquement et socialement. Par conséquent, l'utilité sociale reste une notion mouvante dont le contenu se transforme au gré des contextes et des enjeux en présence. Cette approche rejoint celle de H. Duclos, dont nous appliquerons la méthode d'identification de l'utilité sociale sur notre terrain d'étude : « *Il n'existe pas une définition a priori de l'utilité sociale. (...) L'utilité sociale est une construction des acteurs associatifs et de leurs partenaires* » (DUCLOS H, 2007, p. 12.).

Après avoir défini l'utilité sociale, il convient désormais de la distinguer de l'impact social. En effet, avant les années 2010, l'attention était tournée dans le monde de ESS vers l'évaluation de l'utilité sociale. Depuis, une transition s'est opérée et on parle maintenant plus volontiers de mesure d'impact social. Si ces deux expressions semblent proches, il ne faut pourtant pas les confondre. Le Conseil supérieur de l'ESS a défini en 2011 l'impact social comme « *l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des actions d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général* » (AVISE, 2017, p. 7.). Il apparaît que, contrairement à l'utilité sociale qui est relative à un contexte donné et coconstruite par les parties prenantes, l'impact social fait référence à l'observation des changements induits par une action déterminée, dans une relation de causalité. Il constitue dès lors une composante opérationnelle de l'utilité sociale, un critère permettant de l'apprécier et participant de ce fait à son évaluation. Il ne recouvre pas toute sa complexité, étant plutôt centré sur les résultats imputables à une action.

Comme il a été dit précédemment, l'utilité sociale est apparue dans un environnement marqué par l'omniscience de l'évaluation et de la mesure. Son émergence est d'ailleurs une réaction des organisations de l'ESS à l'instauration du New Public Management, qui les a contraintes à rendre compte en permanence de la « rentabilité sociale » de leurs activités. Aujourd'hui, ces structures sont confrontées à la nécessité de valoriser leur utilité sociale par le biais de pratiques évaluatives afin de prouver la légitimité de leur existence dans l'économie contemporaine, sous peine d'être submergées par l'économie capitaliste et son corollaire, le néolibéralisme.

II.2 Le double enjeu de l'évaluation de l'utilité sociale

Pour les structures de l'ESS, l'évaluation de l'utilité sociale soulève un double enjeu. Premièrement, un enjeu tourné vers l'extérieur, qui réside dans le défi d'être reconnues comme des interlocutrices aptes à participer à la construction de politiques conformes aux valeurs qu'elles défendent, sans être instrumentalisées par les pouvoirs publics (II.2.1.). Secondement, un enjeu plus introspectif, consistant à réinterroger le sens de leur projet social (II.2.2.).

II.2.1 Un enjeu externe : entre légitimation politique et instrument de régulation

Depuis la loi relative à l'ESS du 31 juillet 2014, les structures de l'ESS peuvent, en attestant entre autres de leur utilité sociale, bénéficier de l'agrément ESUS, qui leur donne une visibilité sur la scène politico-économique et l'accès à des fonds de financement dédiés. Cet agrément peut également être décerné à des entreprises provenant de l'économie classique à partir du moment où elles sont reconnues d'utilité sociale : la frontière entre le secteur privé lucratif et l'ESS s'estompe donc de plus en plus. Les pratiques évaluatives contribuent également à entretenir le flou entre ces deux mondes, en appliquant à l'un les usages de l'autre. Dans ce contexte, le monde associatif doit prendre garde à l'isomorphisme institutionnel et imposer son identité spécifique pour être reconnu comme un acteur légitime sur la scène politique.

L'évaluation de l'utilité sociale est un moyen pour les structures de l'ESS de revendiquer leurs particularités par rapport à l'économie capitaliste. Selon B. Perret, il s'agit avant tout d'une lutte de reconnaissance pour « *la constitution d'une scène sociale où leur action trouve sens et où leur identité d'acteur se trouve confortée* » (PERRET B., 2010, p.49.). Effectivement, en définissant et expliquant ce qui les distingue de l'économie classique, les associations seraient en mesure d'affirmer une position claire et unifiée sur des problématiques sociétales. Elles pourraient ainsi participer à la définition de politiques publiques, notamment territoriales, selon les valeurs et représentations qui leurs sont chères. Il s'agirait là d'un véritable renouvellement des conceptions traditionnelles de la richesse économique (ROUSSEAU F., 2008, p. 14.).

Toutefois, la mesure de l'utilité sociale présente aussi des risques à ne pas négliger pour les organisations de l'ESS. Tout d'abord, l'intégration progressive de la culture évaluative dans les textes législatifs et réglementaires va à l'encontre de leurs revendications en les considérant

comme des « agents socioéconomiques indifférenciés » (Ibidem, p. 16.), perçus seulement sous l'angle des activités qu'ils réalisent. Si les institutions étatiques font une différence entre une finalité d'utilité sociale et une finalité de lucre, elles ne distinguent pas les spécificités structurelles des associations de celles des entreprises classiques. Or, c'est le plus souvent les processus et modes d'organisation qui font les particularités de l'ESS, particularités dont les impacts ne sont pas observables à court terme. Malheureusement, les procédures évaluatives, inspirées par le rationalisme et la quête d'efficacité immédiate de l'économie capitalistique, visent à identifier des résultats toujours plus rapides. Il y a donc une réelle menace d'isomorphisme institutionnel, les associations étant poussées à se comporter comme des entreprises du secteur privé lucratif. Ensuite, les financeurs des organisations de l'ESS, le plus souvent publics, peuvent utiliser l'évaluation comme un moyen de contrôle, voire de contrainte, sous couvert d'une exigence de transparence dans l'utilisation de la subvention octroyée. Une organisation s'engageant dans la démarche d'évaluation de façon volontaire ne s'exposera par conséquent pas aux mêmes dangers qu'une autre qui se voit imposée l'évaluation par ses partenaires financiers. Les indicateurs seront dans ce cas créés pour répondre à une commande définie a priori et il s'agira plus d'évaluer un dispositif précis que la structure dans toute sa complexité. L'évaluation se transformera dans ces conditions en un instrument de régulation qui privera l'entité évaluée de toute force de proposition.

En définitive, l'enjeu de l'évaluation de l'utilité sociale pour les organisations de l'ESS s'illustre par diverses tensions dont nous résumerons les deux principales. Premièrement, la valorisation de l'utilité sociale est peu objectivable à court terme alors que les indicateurs sont trop souvent quantitatifs pour répondre à la quête de résultats immédiats. Secondement, l'association doit prouver de façon transparente son originalité par rapport au secteur public et au secteur lucratif, tout en évitant d'être victime d'isomorphisme. Selon N. Richez-Battesti, ces obstacles peuvent être surmontés par la co-construction des critères évaluatifs, en impliquant l'ensemble des parties-prenantes dans une démarche participative et animée par un acteur d'interface susceptible d'opérer la traduction des intérêts de chacune (RICHEZ-BATTESTI, 2008, p. 18.). Dans une telle conjoncture, la régulation peut être qualifiée de partenariale, en ce qu'elle relève de débats, de confrontations de valeurs, entre des acteurs placés sur un même pied d'égalité. L'instrumentalisation entre pouvoirs publics et associations est alors réciproque (EME, 2008, p. 68.). F. Jany-Catrice encourage également une telle régulation dans laquelle les indicateurs de performance seraient coconstruits dans des espaces de discussions et de débats, au sein desquels se côtoieraient experts et citoyens (JANY CATRICE F., 2012, pp. 141-

156). La dimension participative de l'identification de l'utilité sociale et de la détermination de ses critères semble ainsi être une solution pour contrer le risque d'instrumentalisation.

Cependant, si la capacité de légitimation de l'ESS à travers l'évaluation de l'utilité sociale fait couler beaucoup d'encre, il n'en va pas de même sur le caractère introspectif de cette démarche.

II.2.2 Un enjeu interne : questionner le sens du projet ?

Mesurer son impact sur la société, son utilité, sa plus-value, fait comme il a été vu précédemment débat dans le monde associatif, traversé par des contradictions issues du modèle libéral. La littérature scientifique ne cesse de s'interroger à juste titre sur les conséquences politiques de cette pratique pour les acteurs de l'ESS. Les démarches d'évaluation sont ainsi hiérarchisées selon le risque d'instrumentalisation qu'elles présentent. Dans les guides¹⁵, les documents invitant les associations ou entreprises à sauter le pas de l'évaluation, les arguments mis en avant ne sont cependant pas seulement tournés vers l'extérieur. Certes, il est rappelé que c'est un atout pour trouver de nouveaux financeurs, rassurer les siens sur le bien-fondé de son activité, ou encore améliorer sa communication afin de nouer de meilleures relations partenariales. Parfois, les arguments sont même très proches de ceux de l'économie capitaliste : « *Finally, social impact measurement can help social enterprises (...) access capital markets more competitively* » (OECD, 2012, p.4.). Toutefois, les bienfaits sont également présentés comme étant d'ordre interne, notamment concernant le pilotage et la stratégie, l'évaluation permettant de « *renforcer l'efficacité de son action de manière continue* » (DUCLOS H, 2007, p. 44.) ou encore de « *professionnaliser les acteurs de la structure* » (Ibidem.). De plus, il est parfois fait mention de la capacité de l'évaluation à réinterroger le sens du projet associatif, thématique quasi absente des recherches en sciences humaines. Le projet associatif peut être défini largement comme « *le fondement de la personnalité collective* » (BONDOUX L., 2017, p. 23.). Il permet à chaque association d'être une « *organisation collective parfaitement spécifique, et constitue le point de référence visant à prendre des*

¹⁵ Notamment AVISE (2017), *Evaluer l'impact social* et OECD (2012), *Policy Brief on Social Impact Measurement for social Enterprises*.

décisions opérationnelles (stratégiques, financières, etc.) en cohérence avec les valeurs et les objectifs généraux de l'association » (Ibidem.).

Il paraît en effet assez plausible, spécifiquement lorsque la démarche implique une co-construction de l'utilité sociale par les parties-prenantes, que les échanges suscités fassent naître des réflexions, des intuitions, des émotions pouvant participer à la réécriture de l'histoire de la structure et de ses objectifs. Le guide de l'Avise de 2007 valorise justement la dynamique de fonctionnement interne qui peut en émerger et aboutir à la clarification ou à la redéfinition d'un projet commun (DUCLOS H, 2007, pp. 46-47.). Néanmoins, l'utilité sociale ne correspond pas vraiment au projet associatif mais, au moins en partie, à ce qui en résulte. Effectivement, elle peut tant faire partie des finalités associatives qu'être un bénéfice secondaire non perçu par la structure. En tout état de cause, projet et utilité sociale semblent liés, dans une relation d'interdépendance que nous souhaitons, dans ce mémoire, rendre plus tangible.

Ce qui paraît être à l'origine de toute association, toute entreprise humaine collective, tout projet social, c'est le sens que les parties prenantes trouvent à agir conjointement. En identifiant, ensemble, les bienfaits que leur agir collectif procure à la société, elles questionnent l'essence de leur collaboration. Par la mise en lumière de ses effets, elles peuvent débattre des objectifs visés et des actions à mettre en œuvre pour les atteindre. Ainsi, l'identification de l'utilité sociale d'une organisation stimulerait, dynamiserait la construction de sens en son sein.

Il s'agira dans cette étude de visibiliser les mécanismes de création de sens résultant de la co-construction de l'utilité sociale pour tenter d'expliquer comment et dans quelle mesure elle peut en être le levier.

Maintenant que le terme d'utilité sociale, sa portée et ses implications ont été explorées, c'est la notion de « sens » qui doit être explicitée pour poursuivre notre recherche. Notre société est souvent accusée de ne plus faire sens, ternie par un rationalisme économique exacerbé. Nombreux sont ceux qui, en quête de sens, se tournent vers l'ESS avec l'espoir d'inventer de nouveaux modes d'organisation, en adéquation avec une représentation plus humaine du monde. Mais qu'est-ce que le sens ?

A mi-chemin entre la raison et l'émotion, il s'agit d'un concept si abstrait qu'il en est presque insaisissable. Dans les dynamiques organisationnelles, c'est un processus omniprésent mais pourtant invisible, relevant de chacun et de tous à la fois. Indispensable à la vie du projet

associatif et ses évolutions, il apparaît comme le guide de toute action, collective ou individuelle.

Chapitre 2 : L'essentielle question du sens, moteur du projet associatif

Définir le sens est primordial (I) afin de cerner le double enjeu qu'il implique pour le manager associatif (II).

I. Qu'est-ce que le sens ?

Le sens renvoie traditionnellement à trois dimensions : l'orientation qui permet de se diriger dans l'espace ; la sensorialité, soit la faculté de percevoir des informations de nature chimique ou physique, grâce à nos fonctions psychophysiologiques ; et la signification, c'est-à-dire l'ensemble d'idées véhiculées par un signe. Cette dernière dimension implique le fait que le sens peut être synonyme « *à la fois de raison, de fondement, de justification, de destination, d'intention, ou de valeur* » (FERRERA BIBAS F., 2015, p. 65.).

A travers la théorie du sensemaking de K. Weick (I.1.) et celle de l'agir constitutif de B. Perret (I.2.), nous allons tenter de clarifier la définition du sens par le biais de la relation de causalité qui l'unit à l'action.

I.1 Le sens : source et produit de l'action

Pour comprendre les tenants et les aboutissements de la théorie du sensemaking (I.1.2.), il est nécessaire de revenir sur l'interactionnisme symbolique, courant sociologique dans lequel K. Weick s'inscrit pleinement (I.1.1.). Il sera ainsi possible d'appréhender la construction collective de sens dans les organisations (I.1.3.).

I.1.1 L'influence de l'interactionnisme symbolique

A la fin des années 1930, la sociologie interactionniste a émergé aux Etats-Unis en réaction au modèle fonctionnaliste qui limite la capacité d'influence de l'acteur sur son environnement. En effet, le courant fonctionnaliste considère que l'individu ne peut interpréter

la situation dans laquelle il se trouve que dans la mesure où il agit en conformité avec les normes culturelles et les attentes liées à son rôle.

L'interactionnisme symbolique place à l'inverse l'interprétation de l'environnement au centre de la construction de l'acteur. Selon les interactionnistes, c'est à travers l'interaction que l'individu forge son identité et façonne à la fois l'environnement dans lequel il évolue. Les interactions sont pour eux constituées des échanges entre le sujet et les autres individus, ainsi qu'entre le sujet et son environnement. L'emploi du vocable « symbolique » signifie que la réaction de l'un intervient seulement après que l'action de l'autre ait été interprétée.

Plusieurs caractéristiques sont au fondement de cette sociologie. Premièrement, les interactionnistes envisagent l'individu comme se situant dans une société d'égaux dans laquelle les différences sont existantes mais non figées. Deuxièmement, ils pensent que l'individu produit autant l'environnement que l'environnement ne le produit. Troisièmement, ils estiment que la nature sociale de l'identité de chacun est conçue comme un équilibre entre détermination et spontanéité. Quatrièmement et pour finir, le sens commun, ou sens collectif, est issu pour ce courant d'une activité continue de communication interpersonnelle, donc d'interactions.

K. Weick a puisé la base de sa théorie du sensemaking dans l'interactionnisme symbolique, en s'appuyant sur la dynamique réciproque du couple créateur individu-environnement.

I.1.2 Les propriétés du sensemaking

Psychologue et sociologue américain, K. Weick est le père du sensemaking. Cette théorie s'intéresse à la création de sens, notamment au sein des organisations. Elle se rapporte donc à la dynamique organisationnelle et aux processus par lesquels les acteurs construisent leurs comportements en fonction de ce qu'ils perçoivent des situations et des interactions dans lesquelles ils sont immergés. Le sensemaking désigne par conséquent un processus d'élaboration du sens, que nous expliciterons dans la partie suivante (1.1.3.) après s'être attardé sur ses caractéristiques premières. Effectivement, afin de s'approprier l'entièreté et la complexité de ce mécanisme, il est nécessaire de connaître les propriétés du sensemaking.

Tout d'abord, le sens est défini par cette théorie comme intimement lié à l'action : « *la construction du sens est le moteur de l'action, non pas dans un sens causal direct (on ferait ce*

que l'on pense), mais dans un sens énergétique : pour agir, pour avoir une action propre, il faut être à même de produire du sens » (VIDAILLET B., 2003, p.7.). La pensée et l'action sont ainsi placées dans un rapport d'influence réciproque et non dans une subordination de l'une à l'autre. Par conséquent, un individu ne peut donner du sens à son action qu'après l'avoir réalisée¹⁶. Dit autrement, expérimenter un phénomène nécessite de s'extraire de la situation dans laquelle on l'expérimente pour porter une attention particulière à ce qui est en train de se passer.

C'est cette définition du sens que nous avons choisi de retenir pour notre étude, c'est donc à travers son prisme et celui des propriétés du sensemaking que nous analyserons notre terrain.

La première propriété est la construction identitaire, c'est-à-dire que l'identité de chacun influence son rapport au monde, aux autres, et par voie de conséquence sa façon de créer du sens. Toutefois, chaque sujet ne dispose pas d'une identité unique : elle se « *décline en termes de rôles et de statuts qui vont primer en fonction des situations et imprimer une orientation pour la pensée* » (FERRERA BIBAS F., 2015, p. 75).

La deuxième propriété, fondamentale, réside dans le caractère rétrospectif du sens, comme il a été évoqué précédemment. Pour K. Weick, il n'y a aucun dualisme entre la pensée et l'action. Le résultat d'une action ne correspond que très rarement à la définition que lui donnait l'individu avant d'agir, c'est plutôt le résultat qui définit la situation initiale.

La troisième propriété découle directement de l'un des piliers de l'interactionnisme symbolique : la production de l'individu par l'environnement et inversement. Cette propriété s'illustre par un concept utilisé maintes fois par K. Weick : l'*enactment*. Ce dernier désigne un processus qui peut être expliqué comme suit : quand il agit, un individu est toujours en lien avec des éléments qui existent indépendamment de lui (des objets, des symboles...). Pour agir, il doit fixer son attention sur certaines caractéristiques de l'objet en question : par exemple, pour une fleur, sa couleur, sa forme, ses effets si elle est consommée, etc. Il fait ainsi émerger des sens nouveaux, des structures sociales nouvelles qu'il impulse dans l'environnement : infusée, cette fleur peut avoir des vertus médicinales ; sa couleur ou sa forme peut renvoyer symboliquement à une idéologie, etc. Cette structure socialement construite influence par conséquent les comportements des acteurs et transforme l'environnement selon les propriétés

¹⁶ « *How can I know what I think until I see what I do* » WEICK. K, 1979, cité dans KOENIG G. (2003), « L'organisation dans une perspective interactionniste », *Le sens de l'action*, Paris, Vuibert, p. 23.

et les usages qui en sont faits. Toutes ces modifications deviennent alors sources de stimuli et donc de nouveaux enactments.

La description du processus d'enactment conduit à la quatrième propriété du sensemaking qui consiste en son caractère continu et processuel. En effet, le sens se crée en permanence tout au long de la vie sociale, par la communication et les interactions. « *Les évolutions sont continues et graduelles, médiatisées par l'activité des acteurs ; le changement s'opère donc sans transformation brutale de la structure objective de la société* » (KOENIG G., 2003, p. 19).

Pour finir, la dernière propriété du sensemaking repose sur son caractère social. Effectivement, les acteurs vont élaborer du sens en sélectionnant les caractéristiques et les signaux de l'environnement en fonction, en plus de leur identité, du contexte social dans lequel ils se trouvent.

Les propriétés du sensemaking étant désormais clarifiées, le mécanisme de construction collective de sens au sein des organisations peut être explicité.

I.1.3 L'élaboration collective de sens

K. Weick définit l'organisation, selon les propos rapportés par D. Autissier, comme « *un ensemble d'occasions d'interactions dans lesquelles les individus sont projetés et qui participent simultanément à la réalisation de l'individu et d'un collectif (qui lui échappe)* »¹⁷. L'organisation apparaît donc comme traversée par des interactions qui, selon lui, doivent être créatives de sens pour assurer le bon fonctionnement de l'action collective.

En effet, pour que les individus agissent collectivement au sein d'un groupe, K. Weick considère qu'il faut qu'ils créent collectivement du sens. Le sens ainsi construit permettra d'orienter l'action collective, donc de coordonner les comportements individuels des membres du groupe. Comme les actions entreprises auront des conséquences parfois imprévisibles, il sera nécessaire de les réinterpréter de façon rétrospective et de recréer collectivement du sens à partir

¹⁷ AUTISSIER D., 2010, cité dans FERRERA BIBAS F. (2015), *La création collective de sens peut-elle favoriser un dispositif d'action organiser ? Cas du parcours de la personne âgée*, Thèse de doctorat en science de gestion sous la direction de Corinne Grenier, Institut de Management public et de Gouvernance Territoriale d'Aix-en-Provence, Aix-en-Provence, p. 73.

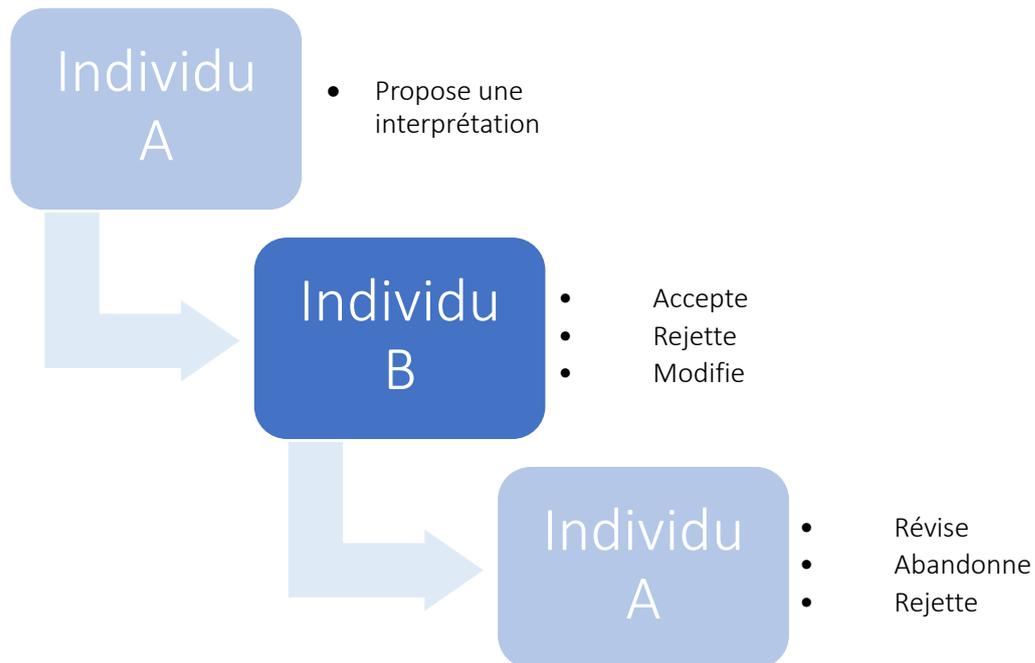
de cette nouvelle base, ce qui donnera lieu à de nouvelles actions. La création collective de sens semble dès lors essentielle au bon fonctionnement de toute organisation, car si le degré de partage de sens est trop faible, c'est-à-dire si chacun a une conception différente du sens que revêt l'action collective à mener, les comportements ne pourront pas se coordonner.

La théorie du sensemaking considère que ce sont les interactions interpersonnelles qui permettent la création de sens collectif. En effet, elle décrit l'activité d'élaboration collective de sens comme un processus visant, par le biais des interactions, à réduire l'équivocité d'une situation. L'équivocité correspond à la « *présence d'interprétations multiples pour une même situation* » (ALLARD-POESI F., 2003, p. 99). Elle peut également concerner « *un problème, des objectifs, valeurs, rôles ou fonctions susceptibles d'être l'objet d'interprétations multiples, ou contradictoires, qui rendent la situation équivoque* » (Ibidem, p. 100). Afin de réduire cette équivocité, les individus doivent mettre en débat leurs représentations propres pour s'accorder in fine sur une seule interprétation, au moins de façon temporaire. Le sensemaking ayant un caractère continu, l'accord sur une signification unique d'une situation ou d'un phénomène ne peut être permanent. Il devra être réinterrogé à chaque fois qu'une modification de l'environnement influe sur la situation ou le phénomène en question. Dans notre étude, il s'agira d'analyser les mécanismes de réduction de l'équivocité du projet associatif d'une part, de l'utilité sociale d'autre part, de l'Equipe d'Action Territoriale Belsunce de l'association les petits frères des Pauvres.

Avant d'aller plus loin dans l'analyse de K. Weick, il est important de préciser qu'il ne définit pas en tant que tel le sens collectif. Cependant, en suivant sa pensée, F. ALLARD-POESI le définit comme des « *points d'accord négociés par les membres d'un groupe durant leurs interactions, qui, s'ils disposent de représentations différentes de la situation, peuvent cependant parvenir à un consensus sur les actions à entreprendre par le biais de la communication* » (Ibidem, p. 99).

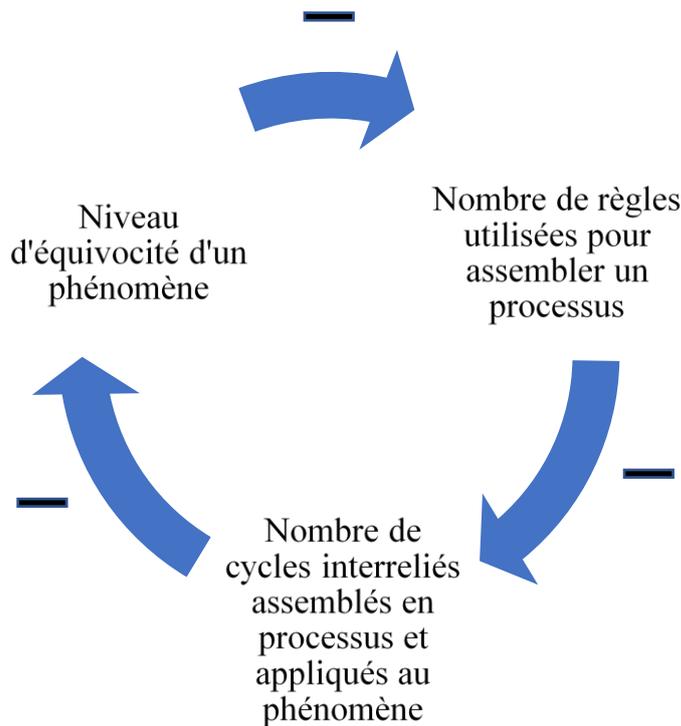
K. Weick identifie au sein des organisations des cycles de comportements interreliés, soit des cycles d'interactions doubles, qui, répétées, permettent de clore pour un temps la recherche de sens en s'accordant sur une interprétation d'un phénomène, comme l'illustre la Figure 1 ci-dessous. Ces cycles consistent à mettre en débat les interprétations de chacun et ainsi réduire l'équivocité en rejetant une à une les interprétations qui ne font pas consensus.

Figure 1 : Cycle de comportements interreliés (Inspiré par ALLARD-POESI F., 2003, p.100)



Dans ses recherches, il a constaté que plus le niveau d'équivocité d'un phénomène est important, plus il y aura de cycles de comportements interreliés assemblés en processus appliqué à ce phénomène. Inversement, plus le niveau d'équivocité est faible, plus il y aura de règles d'assemblage du processus. Ces dernières correspondent à des « *procédures ou instructions utilisées couramment dans l'organisation pour sélectionner les cycles d'interactions pertinents pour traiter l'information et par ce biais créer un processus* » (Ibidem, p.101). Plus ces règles sont nombreuses, moins il y aura de cercles d'interactions doubles car ces règles stabilisent par elles-mêmes la signification d'une situation. Ainsi, cela va réduire la possibilité pour les acteurs de restreindre l'équivocité du phénomène. L'équivocité risque même d'être plus importante qu'elle ne l'était initialement. La Figure 2 résume l'ensemble de ce mécanisme.

Figure 2 : Dynamique du processus de construction du sens (Tiré de ALLARD-POESI F., 2003, p.101)¹⁸



Cependant, K. Weick n'exclut pas pour autant les règles d'assemblage du processus d'élaboration collective de sens. Elles relèvent pour lui seulement d'un registre différent de construction du sens. Effectivement, il rattache les cycles interreliés à la construction subjective du sens et les règles d'assemblage à la construction générique du sens. La construction subjective du sens s'illustre par la communication entre au moins deux personnes tentant de faire une synthèse de leurs pensées et intentions à propos d'un même objet. La construction générique de sens correspond-elle à des « *répertoires d'actions et de règles (d'assemblage en particulier) développés par l'expérience et transférables d'un membre à l'autre, qui sont à l'œuvre dans les routines et les schémas d'actions en vigueur dans l'organisation* » (Ibidem, p.103). Cette dernière renvoie par conséquent à des significations plus stabilisées et partagées au sein de l'organisation. Ainsi, la création collective de sens s'entend comme un processus oscillant entre ces deux registres, donc entre des mécanismes d'innovation (issus des interactions) et de stabilité (issus des règles d'assemblage).

¹⁸ Figure elle-même tirée de WEICK K., 1979, p.117.

Enfin, il convient de revenir sur l'équivocité. En effet, en plus de l'équivocité réelle d'une situation (la présence effective de plusieurs interprétations), il faut tenir compte de son équivocité sociale, c'est-à-dire l'équivocité perçue par les acteurs. Car si les membres d'un même groupe doutent qu'ils ont les mêmes cadres, les mêmes références, pour interpréter une situation, ils seront plus enclins à soumettre leurs représentations au débat. Dans le cas inverse, n'ayant pas confronté leurs idées, il y a aura une illusion d'accord sur l'action à mener. Le passage à l'exécution de l'action sera alors problématique car les comportements ne pourront pas se coordonner (Ibidem, p. 108).

En conclusion, la théorie du sensemaking est un vecteur de compréhension des dynamiques de construction de sens à l'œuvre dans les organisations qui met en exergue l'importance de l'équivocité réelle et perçue d'un même phénomène dans la coordination des comportements.

La définition du sens comme moteur énergétique de l'action donnée par le sensemaking offre une lecture claire et dénuée d'ambiguïté de ce concept. Tant dans sa portée individuelle que collective, le sens est le fruit d'interactions continues entre un sujet et son environnement ou entre plusieurs sujets entre eux. Si l'approche de K. Weick explique comment le sens s'articule avec l'action, elle ne répond pas pour autant à une question qui nous paraît primordiale : pourquoi le sens est-il indispensable à l'action ? Une piste de réponse peut être trouvée dans l'analyse de B. Perret, selon qui toute action, individuelle ou collective, vise à constituer le sujet qui la réalise et le monde dans lequel il évolue.

I.2 Le sens : fondement de l'agir constitutif

B. Perret est un socio-économiste ayant développé la théorie de l'agir constitutif. Cette dernière réfute la logique utilitarisme, qui réduit les rapports sociaux à des moyens utilisés par les individus pour obtenir des bénéfices mutuels. En effet, B. Perret considère que toute action humaine relève de deux logiques indissociables : une logique instrumentale (visant des buts utilitaires) et une logique constitutive. Il définit l'agir constitutif comme « *l'agir orienté vers la constitution du système sujet/monde* » (PERRET B., 2004.). Rejetant le postulat utilitariste selon lequel la fixation des buts précède l'action, il estime que les buts ne peuvent être définis qu'a posteriori. En effet, sur le moment, le sujet ne dispose pas de tous les paramètres pour

définir la situation avec laquelle il interagit et se définir par rapport à elle. C'est-à-dire que, lorsqu'un individu agit, il est avant tout obligé d'expliquer la situation en présence, en l'explorant et l'interprétant, et de se positionner par rapport à elle. Cela est indispensable pour que son comportement fasse sens, qu'il soit « *signifiant à ses propres yeux* » (PERRET B., 2003 A, p. 144.). La détermination des objectifs de l'action interviendra donc après, de façon rétrospective, par le biais d'un effort de rationalisation. Cette théorie rejoint dès lors celle du sensemaking, en plaçant le sens au cœur des interactions, comme moteur et produit de l'action. Toutefois, le sens apparaît ici en relation directe avec le besoin du sujet de définir qui il est.

Effectivement, l'agir constitutif implique que tout sujet agit de manière à répondre au questionnement perpétuel qui l'anime sur son identité et son rapport au monde. Cela se traduit par une quête identitaire (I.2.1.) qui conduit à l'élaboration de mondes communs (I.2.2.).

I.2.1 Quête identitaire et besoin de reconnaissance

B. Perret insiste dans ses travaux sur le fait que tout rapport social est un rapport humain créateur d'intersubjectivité, l'expérience humaine de chacun étant imbriquée dans celle des autres. C'est pourquoi tout individu essaie de rendre signifiant socialement son rapport aux autres et au monde, dans tous les aspects de la vie : le travail, l'amour, l'honneur, etc. Cette nécessité d'être reconnu, de se définir par rapport à autrui, découle de l'importance de la subjectivité de l'autre dans notre évaluation et notre interprétation de la réalité. C'est une demande de sens adressée à l'autre, dans l'attente qu'il nous définisse et qu'il nous aide à expliquer le monde.

Il en résulte que « *l'une des manifestations les plus évidentes de la logique constitutive est le besoin de reconnaissance* » (PERRET B., 2003 A, p. 147.). A. Honneth identifie trois degrés de reconnaissance mutuelle¹⁹, entendue comme formes d'interaction sociale.

Le premier degré est l'amour, qui permet aux individus de se reconnaître à travers des liens affectifs forts (familiaux, amicaux ou érotiques) comme des êtres dépendants. C'est par l'amour que « (...) *chacun des sujets acquiert une confiance élémentaire en lui-même* »²⁰, il apparaît donc comme la condition sine qua none pour accéder à soi et caractériser son identité.

¹⁹ HONNETH A., 2000, pp. 116-148, cité dans PERRET B. (2003) A, *De la société comme monde commun*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 148.

²⁰ Ibidem.

Le deuxième degré est la reconnaissance juridique. Dans cette relation, chacun reconnaît l'autre comme un sujet de droit, dès lors qu'il est soumis aux mêmes normes sociales, primant dans la communauté partagée. En répartissant les droits et devoirs, ces normes permettent aux individus de se percevoir comme égaux car contraints par les mêmes codes sociaux.

Le troisième degré de reconnaissance mutuelle est l'estime sociale. Elle ne peut s'établir entre deux individualités que si elles partagent des valeurs communes, valeurs permettant de mesurer « *l'importance de ses qualités personnelles pour la vie de l'autre ou ce qu'elles lui apportent* »²¹.

B. Perret met en évidence le fait que la tripartition de A. Honneth illustre l'articulation entre les rapports interindividuels et les rapports sujet/monde : si l'amour relève des besoins primaires, incontournables pour se constituer en tant que sujet, la reconnaissance juridique et l'estime sociale confrontent l'individu aux structures du monde social (PERRET B., 2003 A, p. 149.). Il relève le contexte de perte de repères sociaux à laquelle l'individu contemporain doit faire face, dû à l'affaiblissement des institutions à forte dimension symbolique (religion, famille, Etat, etc.) et à son corollaire, la montée de l'individualisme. Le sujet est ainsi dans l'obligation de réinterpréter constamment sa situation pour lui donner sens et trouver un cadre dans lequel son besoin de reconnaissance pourra être comblé.

En effet, sans vision stabilisée du monde, l'individu doit, à travers ses interactions avec autrui, s'en constituer une. Pour savoir qui il est, il doit comprendre son environnement. Cependant, le comprendre ne suffit pas : il faut aussi qu'il le façonne de manière à développer des rapports de reconnaissance mutuelle. Ainsi, « *l'une des préoccupations majeures de l'individu est la construction de mondes communs* » (PERRET B., 2004.).

I.2.2 L'élaboration de mondes communs

La socialisation, entendue comme « *construction de soi dans la relation à autrui* » (PERRET B., 2003 A, p. 135.), est pour B. Perret un « *développement continu du système sujet-monde* » (Ibidem). Il l'explique par le fait que l'être humain, pour se définir, est constamment en interaction avec les autres. Ces interactions conduisent à une reconstruction continuelle tant

²¹ Ibidem.

du sujet que de la réalité. En effet, selon G. Mead, la relation entre l'individu est le monde est à double sens²². Par ses interactions, le sujet contribue à remodeler sans cesse la société, qui construit son identité en retour, car la réalité est toujours sociale. « *Elle n'existe pour l'individu qu'à travers la médiation de « symboles », c'est-à-dire de significations intériorisées et partagées* » (Ibidem, p. 136.) par les hommes.

Pour B. Perret, ce sont ces processus d'interactions qui fabriquent, in fine, la structure institutionnelle de la société. En d'autres termes, les interactions sociales produisent les institutions dont les normes régissent la société. Il en retient « *l'idée d'un monde commun qui naît dans la pensée de chacun à travers ses interactions avec autrui* » (Ibidem.). Selon lui, un monde commun est un « *amplificateur de sens* » et, en tant que culture, « *un réservoir de significations transsubjectives et (...) le lieu même de l'enchantement de l'expérience humaine* » (Ibidem, p. 137). En effet, l'agir constitutif implique que tout sujet a vocation à étendre et consolider le monde commun, de manière à l'habiter de manière significative, comme une extension de soi-même. Ainsi, un tel monde est composé d'accords verbaux (issus des interactions), d'accords non verbaux, de rites, d'expériences communes mais également d'objets, dès lors qu'ils sont porteurs de symboles. Son analyse a donc une dimension macrosociale et politique : un monde est commun dès lors qu'il obéit à un projet orientant et constituant les institutions. Ces dernières produisent des symboles dont la portée dépasse le contexte dans lequel se trouve l'individu (familial, professionnel, etc.) (Ibidem p. 204.).

Par conséquent, la création d'un monde commun ne relève pas seulement d'actions individuelles : les actions collectives sont tout autant constitutives. Effectivement, les politiques publiques comme les mouvements sociaux revêtent souvent une dimension instrumentale et une dimension constitutive ; car la poursuite d'objectifs sociaux implique presque toujours de créer des cadres dans lesquels peuvent se déployer des capacités d'action (Ibidem p. 147). Par exemple, une politique visant la diminution du nombre de personnes en situation de mal logement, comme l'instauration de la procédure du droit au logement opposable (DALO), aura pour effet de modifier les cadres d'actions des personnes mal logées et des associations les accompagnant. En outre, les actions collectives projettent des symboles dans la société, notamment par le biais de discours, qui deviennent des références partagées par tous.

²² G. MEAD, 1932, cité dans PERRET B. (2003) A, *De la société comme monde commun*, Paris, Desclée de Brouwer, p. 135.

En associant les mondes communs à un projet de société, B. Perret leur donne une dimension politique qui les distingue clairement de ce qu'il appelle les « mondes vécus ». Ces mondes correspondent à des « *contextes de vie à l'intérieur desquels l'individu élabore des conduites significantes à ses propres yeux* » (Ibidem, p. 204.). Contrairement aux mondes communs, ils ne reposent sur aucun projet sociétal et ne génèrent aucun symbole dont l'impact sort du contexte considéré : la famille, les amis, le travail, la pratique d'un sport... Selon lui, le morcellement du monde commun en mondes vécus, accentué par l'accroissement de l'individualisme, fragilise la capacité institutive du monde commun, c'est-à-dire sa faculté à générer des symboles signifiants pour chacun. L'autre versant de l'individualisme étant l'extension du besoin de reconnaissance, les individus sont amenés à pousser leurs mondes vécus vers la société. Cependant, du fait de la perte de légitimité des institutions (l'Etat, l'école, la justice, etc.), cette dynamique ne permet pas à ces mondes de s'ouvrir sur la société. Au contraire, les institutions deviennent des lieux « *d'expression des subjectivités* » (Ibidem p. 206.). Ainsi, B. Perret alarme sur la « crise » du monde commun, affaibli par l'expansion des mondes vécus.

Après ce bref exposé de la théorie de B. Perret, nous souhaitons relever que l'organisation associative semble absente de la dichotomie monde commun/monde vécu telle que présentée par B. Perret. En effet, le monde commun est décrit à l'échelle d'une société et assimilé au « politique » ou aux « institutions » à plusieurs reprises par l'auteur²³. L'entité privée associative ne paraît donc pas pouvoir constituer un monde commun pour ses membres. Toutefois, obéissant à un projet sociétal, elle n'a pas non plus l'aspect d'un monde vécu. A travers notre recherche, nous tenterons de clarifier cette ambiguïté.

Pour conclure, selon la théorie de l'agir constitutif, le sens est indispensable à l'action car toute action vise à construire l'identité de l'individu et le monde qui l'entoure de façon à ce que l'existence ait un sens. En effet, le sujet ne peut trouver un sens à sa vie que s'il trouve que son rapport aux autres et à son environnement est signifiant : il va donc chercher constamment à se définir dans le regard de l'autre et par le biais de symboles qui le lient au monde. Ses interactions façonnent alors dans son imaginaire un monde commun dans lequel il trouve sa place comme élément d'un système global. Ainsi, chacune de ses actions ne cessent de

²³ « Par opposition aux institutions, les mondes vécus n'obéissent à aucun projet et ne produisent aucun symbole dont la portée dépasse le contexte considéré » p. 204 ; « L'importance des investissements personnels dans la construction des mondes vécus laisse peu de place au politique » p. 205, PERRET B. (2003) A, *De la société comme monde commun*, Paris, Desclée de Brouwer.

remodeler ce qu'il est et l'environnement avec lequel il est en interaction, afin que son comportement fasse toujours sens.

Après avoir explicité ce qu'est le sens et son lien d'interdépendance avec l'action au sein des organisations, il importe d'en saisir les enjeux qu'il soulève, particulièrement pour les associations. Effectivement, contrairement aux entreprises privées qui ont pour but de générer du profit et aux services publics qui ne peuvent se concevoir sans objectifs déterminés par une autorité publique (LAVILLE J-L, SAINSEAULIEU R., 2013, p. 10) ; l'association est « *indissociable d'un projet collectif déterminé par ses membres* » (Ibidem). « *La question propre à l'association est donc celle de l'articulation entre le projet émanant des fondateurs et la nécessité d'une organisation pour le réaliser* » (Ibidem, p. 11). Cette articulation n'est possible que si l'action des bénévoles et des salariés au sein de l'organisation est signifiante à leurs yeux. Sinon, leur engagement au service du projet commun risque de s'émousser, voire de disparaître. En outre, la structure de l'association doit permettre la réalisation du processus de création collective de sens afin de coordonner les comportements, mais pas seulement. L'organisation associative étant animée par un projet militant, les mécanismes de construction de sens doivent également être garants de la fidélité des actions mises en œuvre à ce dernier. Si ce n'est pas le cas, l'association, évoluant dans une conjoncture la poussant constamment à se conformer aux standards du secteur privé lucratif ou du secteur public, risque de perdre de vue le projet qui fait sa spécificité.

Émerge donc, pour les managers et gérants d'associations, la nécessité de dynamiser et d'entretenir l'élaboration de sens, individuel comme collectif.

II. L'enjeu double des processus d'élaboration de sens dans les associations

La gestion d'association requiert, en plus de compétences financières, juridiques et managériales classiques, des compétences de « management du sens », ce dernier s'imposant comme le guide incontestable tant des comportements individuels (II.1.) que de l'action collective militante (II.2.).

II.1 Le sens : guide des comportements individuels

L'engagement des membres d'une association ne peut être maintenu que s'il est signifiant pour eux, s'il leur permet de se définir et de définir le monde. Par ailleurs, le sens entendu comme moteur de l'action, dans un sens énergétique, n'invite pas nécessairement à distinguer ce qui est signifiant pour un salarié ou pour un bénévole. Bien que l'activité salariée entraîne une rétribution pécuniaire en plus d'une rétribution symbolique, le sens trouvé à l'action réalisée au sein de l'organisation associative relève du même processus rétrospectif.

Pour le manager associatif, savoir identifier les causes de l'engagement des membres de l'association peut aider à la conception d'outils de fidélisation. Or, un investissement signifiant dans un collectif se manifeste à travers des motifs de plaisir (II.1.1.), dont l'un d'eux, le sentiment d'utilité, est de plus en plus présent dans le discours des bénévoles français (II.1.2.).

II.1.1 Les motifs de plaisir, manifestation d'un engagement signifiant

Entre 1996 et 1999, une enquête a été réalisée sur les relations entre le bonheur et le travail²⁴. Elle a permis d'identifier quatre registres différents de plaisir résultant du travail. Même si cette enquête concerne le travail salarié, il nous semble, comme nous l'avons précédemment exprimé, que les causes de bonheur dégagées peuvent également s'appliquer au bénévolat.

Le motif de plaisir revenant le plus souvent parmi les enquêtés est le contact humain, soit l'espace de sociabilité qu'offre le travail. Les auteurs l'expliquent par le fait que le travail est dans notre société le facteur le plus puissant d'intégration. Les travailleurs mettent en avant que ces contacts leur permettent de s'enrichir personnellement, en découvrant de nouveaux horizons à l'extérieur de leur cellule familiale et en se mettant en valeur par rapport aux autres : les individus tiennent ainsi « *avant tout à conserver ou à gagner l'estime de leurs pairs, de leurs chefs ou de leurs clients, et qu'ils trouvent à ce jeu (...) le plaisir de l'estime de soi* » (BAUDELLOT C, GOLLAC M., 2003., p. 173). Il semble pertinent ici d'établir un lien entre ce registre et le troisième degré du besoin de reconnaissance, l'estime sociale, identifié par A. Honneth plus en amont de cette étude (cf. Partie 1, Chapitre 2, I, 1.2., 1.2.1.).

²⁴ Cf. BAUDELLOT. C et GOLLAC M. (2003), *Travailler pour être heureux ?*, Fayard, 335 p.

Le deuxième motif le plus fréquemment évoqué est le sentiment d'utilité aux autres, illustré par des termes tels que « *servir, aider, s'occuper de* » (Ibidem, p. 177). Même si ces vocables renvoient aux contacts humains, il s'agit bien ici d'un plaisir altruiste, résultant du bonheur éprouvé par ceux qui trouvent satisfaction dans le service réalisé (Ibidem, p. 172).

Le registre du « faire » et de la création s'érige au troisième rang des causes de bonheur au travail : « *concevoir, fabriquer, construire, confectionner, bricoler* » (Ibidem, p. 181). Il résulte de la fierté et du plaisir du créateur, de celui qui façonne et produit. « *Il se réduit pour certains au simple fait de produire un bien matériel, noyau originel du plaisir de l'homo faber (...)* » (Ibidem). C'est généralement l'aspect ludique de la maîtrise d'une technique (l'utilisation d'un instrument ou sa création) qui est source de plaisir. Ce registre recouvre en outre le plaisir de commander, diriger ou gérer, compris comme l'acte d'organiser le travail des autres ou de « *faire marcher* » une entreprise ou une équipe » (Ibidem, p. 182).

Pour finir, le quatrième et dernier registre est celui de l'enrichissement personnel et de la découverte. Il correspond au bonheur d'en apprendre plus tous les jours et de découvrir de nouvelles facettes de la vie et du monde. Il peut être situé à « *mi-chemin entre le plaisir de faire par la médiation technique d'un outil et la joie personnelle de la découverte, le recours au vocabulaire de la mise en œuvre (...) est significatif de cette réappropriation personnelle de l'outil* » (Ibidem, p. 184). Souvent, la joie provient du fait que l'outil ou l'infrastructure utilisé ne pourrait pas l'être dans un cadre autre que celui du travail. Ce registre peut aussi renvoyer au voyage, qui concentre différents thèmes tels que la rencontre, l'évasion, la découverte ou encore la formation permanente. Le travail se présente alors comme un vecteur d'élargissements des horizons dont on peut tirer des avantages personnels (Ibidem).

Il n'est pas toujours aisé de distinguer ces quatre sources qui, étant entremêlées, ne sont jamais totalement isolées les unes des autres. Par exemple, le plaisir de créer est parfois lié à celui d'entretenir des relations humaines ; qui lui-même est souvent lié à la découverte et l'enrichissement.

Ces motifs de plaisir sont une illustration, une manifestation du sens que revêt pour une personne son engagement dans une activité professionnelle ou bénévole. Le bonheur qu'elle en tire est un indicateur du caractère constitutif, donc signifiant, de son action.

Le contact humain, le sentiment d'utilité, le « faire » et l'enrichissement personnel apparaissent donc comme les quatre répertoires de bonheur résultant du travail, bénévole ou salarié. Toutefois, lorsqu'on se penche sur les études traitant uniquement du bénévolat, c'est le sentiment d'utilité qui s'impose comme la cause première d'engagement.

II.1.2 Le sentiment d'utilité, cause d'engagement contemporain

Depuis une trentaine d'années, la reconnaissance d'utilité sociale est un enjeu qui, comme nous l'avons vu précédemment (cf. Partie 1, Chapitre 1), fait l'objet d'un vif débat incluant chercheurs, institutions publiques et monde associatif. Cette notion reste encore floue, mais n'en est pas moins, selon M. Simonet, devenue une norme structurant la société française (SIMONET M., 2010, p. 68). Cela ressort notamment à travers une problématique spécifique aux associations : le bénévolat. En effet, si l'utilité sociale est fréquemment mise à l'honneur dans les campagnes médiatiques visant le recrutement de bénévoles (par exemple celles de l'AFEV, souvent ornées du slogan « Envie d'être utile ? »), c'est parce que les candidats potentiels y sont sensibles.

Les enquêtes portant sur l'engagement des militants bénévoles le démontrent : le désir d'utilité sociale est la motivation la plus souvent citée. En 1996, déjà, « *S'engager dans une association est d'emblée perçue par les militants et les bénévoles comme une activité qui a du sens, vécue comme utile pour la société et pour les personnes qui en ont besoin* »²⁵. En 2005, l'ouvrage « Pourquoi s'engager ? »²⁶ dresse le même constat, ainsi que M. Simonet, en 2010, qui indique que l'utilité sociale apparaît dans le discours des bénévoles « *comme ce qui les motive* » et *ce qui les récompense* » (Ibidem, p. 67). Elle précise que le terme « sociale » n'est pas employé en tant que tel, mais qu'à travers le vocable plus générique « *aux autres* » (Ibidem), le désir d'utilité vise l'espace sociétal. Elle estime en outre que « *Ce qui cherche à s'affirmer ici, c'est bien (...) cette recherche d'une reconnaissance et d'une dignité sociales* » (Ibidem, p. 68) ; recherche semblant par conséquent corrélée à l'estime sociale, troisième degré du besoin de reconnaissance (cf. Partie 1, Chapitre 2, I, I.2., I.2.1.).

²⁵ ROLAND V., 1996, cité dans SIMONET M. (2010), *Le travail bénévole, engagement citoyen ou travail gratuit ?*, Paris, La Dispute, p. 67.

²⁶ NICOURD S., HARVARD DUCLOS B., 2005, cité dans SIMONET M. (2010), *Le travail bénévole, engagement citoyen ou travail gratuit ?*, Paris, La Dispute, p. 67.

Pour cette auteure, c'est le lien symbolique unissant l'utilité sociale et le monde associatif dans l'histoire politique et institutionnelle des trente dernières années qui participe à l'établissement d'une connexion entre désir d'utilité et engagement dans l'esprit des bénévoles.

Les motifs d'engagement et de bonheur au travail, salarié ou bénévole, sont des indicateurs que le manager associatif peut mobiliser pour dynamiser la création individuelle de sens. Toutefois, le sens doit également être « géré » au niveau du collectif, afin que les comportements se coordonnent de façon à tendre vers le projet fédérateur.

II.2 Le sens : guide de l'action collective militante

Dans sa thèse « Gérer et Militer »²⁷, F. Rousseau s'intéresse à l'articulation entre la logique économique et la logique militante au sein des associations d'éducation populaire. Selon lui, afin que la logique militante l'emporte sur la logique gestionnaire, les trois piliers fondateurs de l'association, le mythe, le geste et le militant, doivent être articulés en permanence (II.2.1.). Or, cela nécessite la mise en place d'outils de gestion du sens (II.2.2.).

II.2.1 L'articulation nécessaire du triptyque mythe-geste-militant

F. Rousseau adapte dans ses travaux le triptyque mythe-rite-tribu, identifié par C. Riveline²⁸, à l'association. Ainsi, il considère qu'à sa création, phase qu'il appelle « *boutique de sens* » (ROUSSEAU F., 2004, p. 292), toute organisation militante repose sur trois fondements interreliés :

- Le mythe fédérateur, qui renvoie au projet inaccessible vers lequel tend l'organisation militante. « *Il est le point de mire d'une aventure à vivre au plan personnel comme au plan collectif* » (Ibidem, p. 279).

²⁷ ROUSSEAU F. (2004), *Gérer et militer*, Thèse de doctorat en gestion et management sous la direction de Michel Berry, Ecole Polytechnique X, 319 p.

²⁸ RIVELINE C., 1993, cité dans ROUSSEAU F. (2004), *Gérer et militer*, Thèse de doctorat en gestion et management sous la direction de Michel Berry, Ecole Polytechnique X, p. 277.

- Le geste, qui constitue l'action portée par l'intention de voir le mythe réalisé. C'est la marque tangible du service fourni par l'organisation. Il peut être précisé par diverses qualificatifs : « *geste social, geste collectif, geste de solidarité, etc.* » (Ibidem).
- Le militant, ou la tribu de militants, fait écho à « *l'abandon d'une partie de soi et de ses intérêts personnels au profit d'une cause à défendre ou promouvoir* » (Ibidem). Il réalise les gestes visant la concrétisation du mythe.

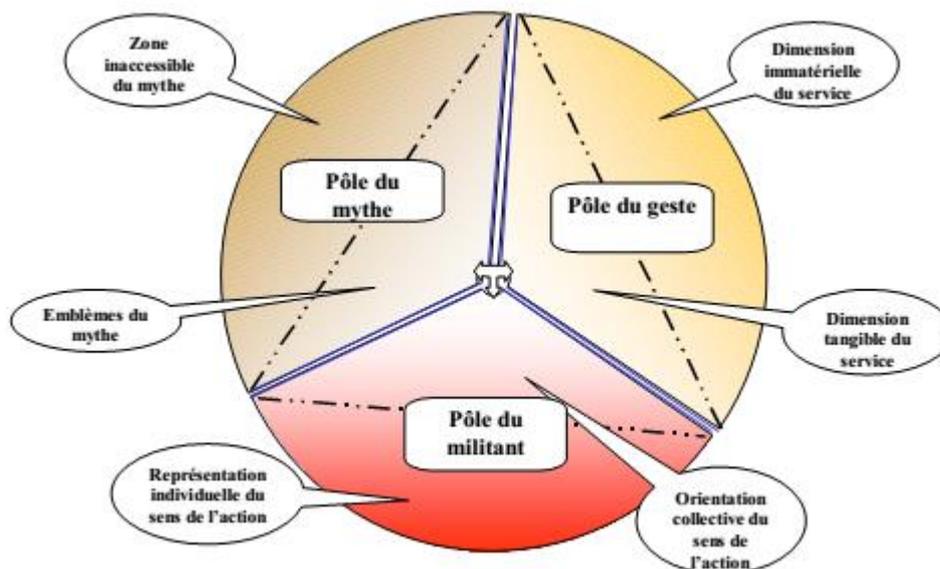
Ce sont les gestes sociaux qui permettent d'articuler les trois pôles.

Notre étude de cas, les petits frères des Pauvres, se prête bien à l'illustration de ce triptyque. Le mythe fédérateur de cette association repose sur la vision d'un monde dans lequel aucune personne âgée ne serait isolée. Les gestes sociaux qui tendent vers ce mythe se concrétisent à travers les accompagnements des personnes âgées isolées (visite à domicile, organisation de repas, etc.). Ces actions sont effectuées par les militants ou par leur biais, à savoir les salariés, les bénévoles et les donateurs, dans le but de lutter contre l'isolement des personnes âgées.

Chacun de ces piliers comporte une face tangible, observable et mesurable, ainsi qu'une face intangible, c'est-à-dire impalpable.

La Figure 3 décrit la boutique de sens telle que nous l'avons expliquée ci-dessus.

Figure 3 : La boutique de sens (Tiré de ROUSSEAU F., 2004, p. 292)



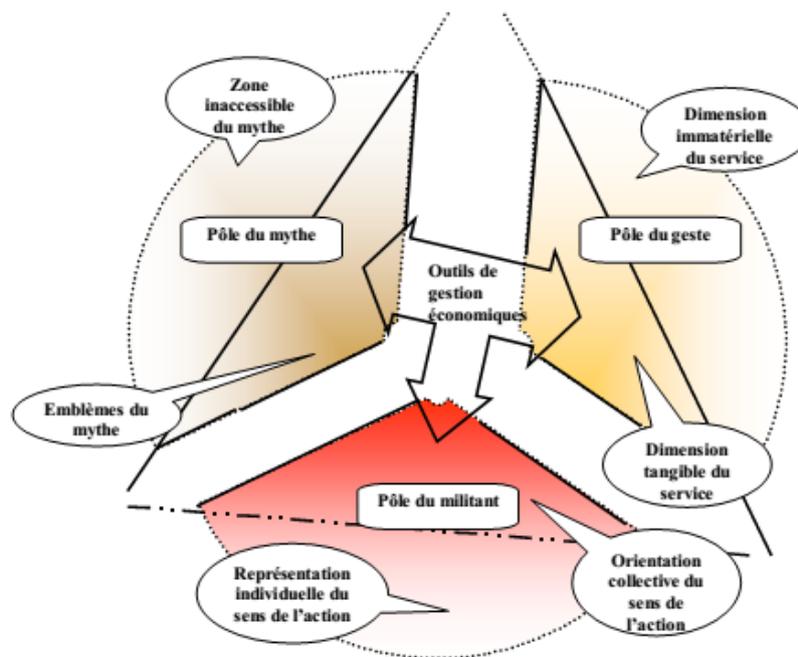
La face tangible de chaque pôle se situe à l'intérieur du triangle et la face intangible à l'extérieur. Les frontières entre les deux sont poreuses car les gestes sociaux régulent les échanges entre ces deux zones. « *De ce fait la partie observable de l'organisation, à l'intérieur du triangle rend compte sans difficulté, comme en filigrane, de sa zone d'influence sur les parties « invisibles » de chaque pôle* » (Ibidem, p. 292). Dans la face intangible, le projet de l'organisation vise à exercer une influence que F. Rousseau qualifie de « *sociétale* » (Ibidem, p. 291), ou encore « *d'output social* » (Ibidem). Une telle influence, nous semble-t-il, correspond à l'utilité sociale de l'association, dès lors que sa reconnaissance fait l'objet d'une convention entre ses parties-prenantes (cf. Partie 1, chapitre 1, II, II.1.).

Il convient de s'attarder quelques instants sur l'aspect intangible de chaque pilier. L'auteur précise que si le mythe initial, quasi-inaccessible, peut être modulé au gré des évolutions sociales, il reste tout de même plutôt stable. C'est là l'aspect impalpable de ce pôle. En revanche, la face plus tangible est moins stable. Elle est constituée par des emblèmes qui peuvent être transformés et modifiés par les orientations prises par les différents gestes sociaux. C'est ce qu'il appelle le mythe réhabilité (Ibidem, p. 182). Concernant le pôle du geste, l'aspect tangible correspond à l'action concrètement mise en œuvre (pour reprendre l'exemple des petits frères des Pauvres, cela peut-être les visites à domicile) et l'aspect intangible à la « *plus-value identitaire* » qui vise à « *l'enrichissement social* » (Ibidem, p. 280). Cette dernière doit être orientée vers l'entretien du mythe, elle doit donc se traduire par des comportements conformes avec le projet fédérateur. Enfin, la face intangible du pôle du militant correspond à ce qui fait sens pour chacun dans son engagement associatif. Or, comme nous l'avons vu précédemment, le processus de création de sens est invisible, contrairement à l'agir collectif.

L'articulation des composantes de l'organisation militante telle que présentée ci-dessus correspond au stade de sa création. En effet, dès lors qu'elle doit introduire des outils de gestion de l'entreprise dans son fonctionnement pour assurer sa survie, elle risque d'entrer dans une crise de sens. Une telle crise se caractérise par une faible régulation entre les trois pôles, car ils sont arrimés uniquement par des outils de gestion de l'entreprise. Or, ces derniers tendent à réguler seulement les aspects observables de chaque pilier, plus simples à mesurer, afin d'« *organiser la viabilité et la pérennité de la forme productive* » (Ibidem, p. 289). Par conséquent, les trois pôles s'écartent du fait du développement de ces outils. La dimension intangible de chacun des piliers, désormais clairement séparée de la dimension tangible, est hors du champs de vision du gestionnaire, comme le montre la Figure 4. Ainsi, ces outils ne

permettent pas l'articulation du triptyque, indispensable au maintien du sens (car les gestes se détachent du mythe, etc.).

Figure 4 : La crise de sens (Tiré de ROUSSEAU F., 2004, p. 293)



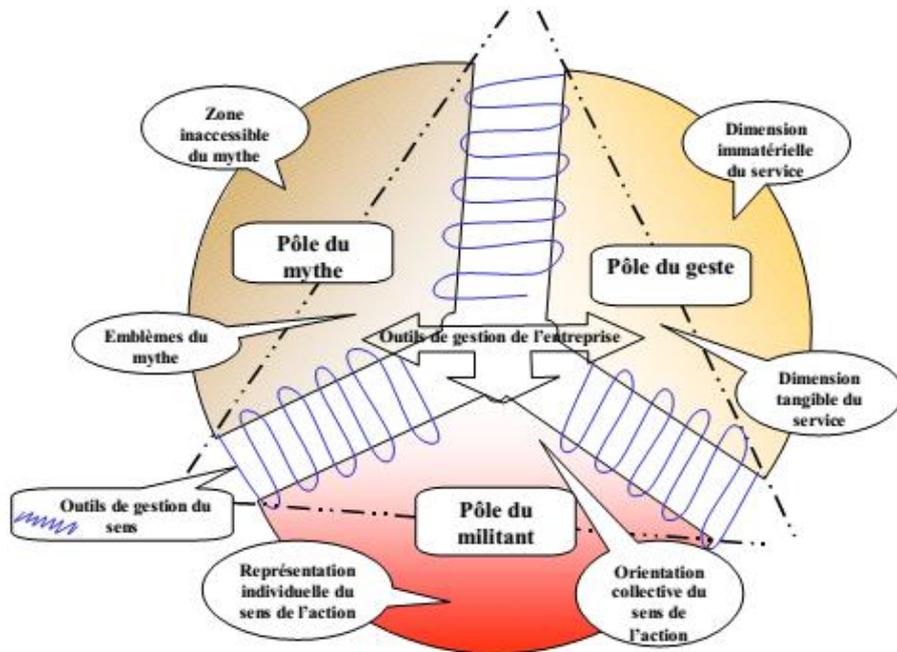
F. Rousseau préconise alors, pour rétablir le sens de l'action et sa circulation dans l'association, l'introduction d'outils de gestion du sens.

II.2.2 Les outils de gestion du sens

Lorsqu'il y a désajustement entre les trois pôles, il convient pour le manager associatif d'introduire un outil de régulation pour rétablir l'équilibre, appelé « *outil de gestion du sens* » (Ibidem, p. 254). Il s'agit d'un geste social spécifique visant à arrimer ensemble les trois pôles, ainsi qu'à orienter l'activité militante. Les outils de gestion du sens n'ont pas vocation à remplacer les outils de gestion de l'entreprise, qui sont toujours à leur place pour soutenir la forme productive de l'organisation, comme on peut le voir dans la Figure 5 ci-dessous. Ils permettent juste de rendre à nouveau poreuses les frontières entre les faces tangible et intangible de chaque pôle. L'auteur appelle cette phase la « *fabrique de sens* » (Ibidem, p. 294), durant laquelle l'association repart « *à la reconquête du sens de son action et de la vocation sociétale*

de son projet » (Ibidem). Les outils de gestion du sens peuvent ainsi visibiliser « *ce qui est contenu dans la dimension cachée, l'intention immatérielle, du projet de transformation du monde (...)* » (Ibidem p. 290).

Figure 5 : La fabrique de sens (Tiré de ROUSSEAU F., 2004, p. 294)



Afin que l'outil de gestion du sens remplisse son rôle d'instrument de régulation, il doit présenter deux caractéristiques. Premièrement, il doit être transgressif, c'est-à-dire qu'il doit consister en une méthode nouvelle, innovante, qui bouscule l'ordre établi. Toutefois, pour ne pas susciter de rejet de la part des militants, il doit s'inscrire dans l'histoire et l'identité de l'organisation. Il s'agit de permettre à chacun de changer d'angle de vue sur les actions menées pour réinjecter du sens dans ces dernières. F. Rousseau prend l'exemple du passage de la règle orale à la règle écrite dans son étude de cas, la fédération Léo Lagrange (Ibidem, p. 285). Cet outil a permis de remettre du sens dans les grands rassemblements de cette organisation qui, au fil des ans, perdaient leur essence militante pour devenir de simples rencontres conviviales. Secondement, l'outil de gestion du sens doit être interactif, en créant des allers-retours entre deux pôles de l'association, souvent le mythe et la tribu de militants, et en impliquant les parties prenantes. Dans l'exemple précédemment cité, la capitalisation des échanges en une déclaration a permis de réactualiser le mythe pour les militants.

L'auteur dégage de cette description trois fonctions de l'outil de gestion du sens :

- Une fonction identitaire, pour les militants « *grâce au surplus de relations qu'il crée* » (Ibidem p.88) et pour l'agir collectif.
- Une fonction de production de sens collectif, en contribuant à la fabrication de l'histoire commune.
- Une fonction de régulation des trois pôles du triptyque en augmentant la densité des échanges.

Afin que l'outil de gestion du sens remplisse pleinement son rôle, il faut qu'il devienne une « norme de l'engagement militant » (Ibidem, p. 256) qui s'impose « *dans le fonctionnement quotidien de l'organisation* » (Ibidem). Il doit donc constituer un « *mode de Management spécifique et pérenne* » (Ibidem, p. 258). Dans le cas de la fédération Léo Lagrange, par exemple, la déclaration produite a servi de support à la mobilisation des salariés.

Ainsi, le manager associatif doit veiller à l'introduction et l'entretien d'outils de gestion du sens pour préserver et dynamiser la logique militante, essentielle à la réalisation de tout projet associatif.

Dans cette première partie, nous avons défini l'utilité sociale, exploré les enjeux de son identification et de son évaluation pour les associations dans le contexte actuel, tant du point de vue externe qu'interne. Ayant choisi d'interroger son aptitude à questionner le sens de l'action associative, nous nous sommes ensuite employées à définir ce qu'est le sens et expliciter son articulation avec l'action. Enfin, nous avons démontré l'intérêt pour le manager associatif d'entretenir la dynamique d'élaboration de sens, donc l'importance de « gérer » le sens, pour assurer la réalisation du projet fédérateur.

Au vu de tout ce qui précède, **nous formulons l'hypothèse que la co-construction de l'utilité sociale peut-être un levier de création de sens mobilisable par le manager associatif.** Afin de l'infirmier ou de la confirmer, nous allons étudier le cas de l'identification de l'utilité sociale d'une entité de l'association les petits frères des Pauvres.

Partie 2 : L'association les petits frères des Pauvres, une étude de cas

Dans cette partie, nous présenterons dans un premier temps notre terrain d'étude (chapitre 1) avant d'explicitier dans un second temps notre méthode de recherche (chapitre 2).

Chapitre 1 : Présentation du terrain d'étude, l'équipe d'action territorial Belsunce de la Fraternité Méditerranée

Nous avons choisi de réaliser notre étude sur l'équipe d'action territoriale Belsunce (EATB) de la Fraternité Méditerranée. Il convient tout d'abord de la replacer dans le contexte global de l'association (I) avant de présenter ses actions et son fonctionnement (II).

I. L'équipe d'action territoriale Belsunce : entité de l'association les petits frères des Pauvres

L'association les petits frères des Pauvres a été créée en 1946 par Armand Marquiset et a été reconnue association d'utilité publique en 1981. Apolitique et laïque depuis 1998, elle était initialement marquée par les valeurs chrétiennes, chères à son fondateur. Depuis 72 ans, elle vient en aide aux personnes âgées démunies à travers différentes missions (I.1) portées par des équipes d'actions bénévoles rattachées à des Fraternités régionales (I.2).

I.1 Objet social et missions de l'association

Les petits frères des Pauvres « *accompagnent dans une relation fraternelle des personnes - en priorité de plus de 50 ans - souffrant de solitude, de pauvreté, d'exclusion, de maladies graves.* »²⁹. Les valeurs prônées sont « *la valeur unique et irremplaçable de chaque personne humaine, la dignité de tout homme et de toute femme, quels que soient leur origine, leur situation et leur état physique, psychique ou social, la liberté fondamentale de chacun, la fraternité et la fidélité.* »³⁰ L'action de l'association s'articule autour de trois missions :

²⁹ <https://www.petitsfreresdespauvres.fr/>, consultée le 14.08.18

³⁰ <https://www.petitsfreresdespauvres.fr/qui-sommes-nous/-la-charte.html>, consultée le 14.08.2018.

Premièrement, **accompagner** les personnes âgées isolées dans le but de restaurer le lien social. L'accompagnement peut être individuel ou collectif selon les désirs de la personne et prendre diverses formes (visite à domicile, parcours-logement, animations collectives, séjours de vacances...). En revanche, il s'inscrit toujours dans le cadre d'une relation fraternelle entre les bénévoles et les personnes accompagnées.

Deuxièmement, **agir collectivement**, qui implique le soutien de l'organisation associative aux bénévoles qui réalisent les accompagnements. En effet, l'effectif salarié joue le rôle de support aux bénévoles, dans tous les actes qu'ils peuvent réaliser dans le cadre de leur engagement. L'agir collectif nécessite ainsi de mobiliser les citoyens, les recruter, les intégrer et les former afin qu'ils puissent, au mieux, intervenir auprès des personnes âgées isolées.

Troisièmement, **témoigner/alerter**, c'est-à-dire porter la parole des personnes sur le devant de la scène publique, afin de mettre en lumière leurs conditions de vie et sensibiliser l'opinion. Par conséquent, l'association se positionne comme un acteur de la transformation sociale dans l'objectif de favoriser l'émergence d'une société fraternelle dans laquelle toute personne âgée pourrait bénéficier d'un tissu social soutenant.

I.2 Organisation de l'association

En 2016, l'association regroupait 11 449 bénévoles soutenus par une équipe de 601 salariés. 38 238 personnes ont été accompagnées dont 12 702 régulièrement³¹.

Au niveau national, la gouvernance de l'association est assurée par l'assemblée générale et le conseil d'administration. L'assemblée est composée des membres actifs (statut des personnes qui, engagées depuis plus d'un an avec les petits frères des Pauvres, en ont fait la demande) et approuve tous les ans les rapports moraux, d'activités et financiers, les comptes annuels et vote le budget prévisionnel pour l'année suivante. Le conseil d'administration est élu lors des assemblées générales et se réunit une dizaine de fois par an. Son Bureau prépare chacune de ses réunions et expédie les affaires courantes. L'orientation et les décisions de ces instances sont appliquées par l'ensemble des acteurs de l'association. La direction nationale, salariée, est située au siège, à Paris, et intervient en soutien technique. Elle est constituée de

³¹ Tous ces chiffres sont issus du rapport d'activité annuel 2016 : <https://fr.calameo.com/read/002357749a6816dc22c84>, consulté le 15.08.2018.

plusieurs directions telles que la direction des ressources humaines, la direction de la communication, la direction de la recherche de fonds, etc.

Au niveau régional, l'association est organisée en fraternités dotées chacune d'un conseil de région, constitué de bénévoles élus, qui désignent leur président de région. Cette instance s'apparente au conseil d'administration national, tout comme la conférence de région qui s'apparente à l'assemblée générale. Chaque fraternité dispose d'une équipe salariée de taille variable en fonction des équipes d'actions bénévoles présentes sur le territoire mais également des besoins en termes d'appui technique.

La Fraternité Méditerranée, au sein de laquelle nous avons réalisé notre stage, est composée de 23 équipes d'action territoriale (EAT), dont certaines sont encore en développement, 2 équipes d'action spécifique (Accompagnement des personnes Malades et en Fin de Vie et Accompagnement Vers le Logement), 4 équipes maison (rattachées à des lieux appartenant à l'association : une maison de vacances, deux pensions de famille hébergeant des personnes accompagnées et une maison d'accueil à la journée et d'animation) et 2 équipes « voisin'âges », qui ont pour but de favoriser les échanges entre voisins afin de lutter contre l'isolement des personnes âgées (cf. Annexe 1 : Carte de la Fraternité Méditerranée).

L'ensemble de ces équipes est soutenu par un effectif salarié qui comprend une direction régionale (un directeur, quatre assistantes de direction dont une dédiée aux ressources humaines et deux comptables), trois adjoints de direction encadrant les coordinateurs de développement social (soutien des EAT) et les responsables d'équipes d'action spécifique, une chargée de communication et une chargée de formation des bénévoles (cf. Annexe 2 : Organigramme de la Fraternité Méditerranée).

Au vu de notre terrain d'étude, l'EATB, il convient d'explicitier le fonctionnement des EAT et du rôle du coordinateur de développement social (CDS) au sein de ces dernières.

Une EAT est une équipe composée de bénévoles de proximité, qui accompagnent par conséquent des personnes dans leur propre quartier, ville ou village. Elle « *incarne sur le terrain les valeurs des petits frères des Pauvres et met en œuvre le projet associatif (...) au travers de ses trois missions sociales* »³². Les instances de gouvernance d'une EAT sont l'assemblée d'équipe, qui réunit l'ensemble des membres de cette dernière et qui a lieu au moins une fois par an, et le conseil d'équipe, dont les membres sont élus par l'assemblée d'équipe tous les deux

³² LES PETITS FRÈRES DES PAUVRES (2015), *Référentiel des équipes d'action territoriale, Guide pratique pour le fonctionnement des équipes*, p.8.

ans. Le rôle du conseil d'équipe est de gérer, piloter et administrer la vie de l'équipe, en mettant en œuvre les décisions prises en assemblée ; de l'animer et de l'organiser ; ainsi que d'assurer la responsabilité du budget. Ces trois fonctions sont occupées respectivement par les trois membres dont un conseil d'équipe doit obligatoirement être composé : le responsable d'équipe, le trésorier et le secrétaire. L'équipe a également l'obligation d'avoir en son sein deux commissions : la commission « évaluation des situations » et la commission « bénévolat », qui correspondent aux deux actions incontournables de toute EAT. Elle peut choisir de se doter d'autres commissions concernant l'organisation des actions qui figurent dans son projet d'équipe (les séjours de vacances, les aides financières, etc.).

Effectivement, chaque EAT est structurée autour d'un projet d'équipe, qu'elle élabore et qui est voté en assemblée d'équipe, validé par le conseil de région et réévalué une fois par an. Il « *présente les domaines d'action que l'équipe a choisi de mener, son territoire de compétences et ses modes d'organisation* »³³. Il constitue la feuille de route de l'EAT pour un temps déterminé.

Une EAT fonctionne donc comme une association de quartier pourvue d'un projet social défini pour un territoire géographiquement délimité.

Dans cette configuration, le CDS a un rôle de référent et de liant entre l'EAT et la fraternité régionale. « *Il soutient et impulse l'action des équipes d'action territoriale, veille au respect et à la transmission des repères associatifs* »³⁴. Ses missions sont diverses : conseiller et impulser une dynamique dans l'organisation de la vie associative (il a notamment un avis consultatif lors des assemblées et conseils d'équipe) ; aider l'équipe à élaborer son projet ; promouvoir le développement de l'action ; veiller à ce que l'EAT bénéficie de l'aide technique fournie par l'association (comptabilité, communication, formation, etc.) ; et alerter la fraternité des difficultés rencontrées par l'EAT afin que la direction régionale puisse mettre en place des mesures permettant de les surmonter. Au sein de la Fraternité Méditerranée, les CDS sont généralement en charge de deux ou trois EAT.

Cette organisation est relativement récente. Elle résulte d'un changement des statuts de l'association voté par le conseil d'administration en 2014. Avant que cette nouvelle orientation ne soit prise, le coordinateur avait un rôle prépondérant au sein de l'équipe de bénévoles dont il avait la charge. Sa mission n'était pas d'aider l'équipe à se structurer de façon autonome

³³ Ibidem, p.28.

³⁴ Ibidem, p.58.

comme c'est le cas aujourd'hui mais de piloter cette dernière. En effet, il remplissait les fonctions du conseil d'équipe actuel, qui n'existait pas. Les bénévoles avaient alors beaucoup moins d'autonomie et de pouvoir de décision. De plus, le coordinateur participait activement, au côté des bénévoles, à la première mission sociale de l'association : accompagner les personnes âgées isolées. Si initialement son poste s'apparentait à celui d'un travailleur social référent des questions d'accompagnement, il correspond désormais à celui d'un manager associatif, dont la tâche relève plus de la deuxième mission de l'association : l'agir collectif.

Après avoir présenté l'association des petits frères des Pauvres et le fonctionnement qui la régit, il nous faut nous attarder sur les spécificités de notre terrain d'étude, l'EATB.

II. Zoom sur l'équipe d'action territoriale Belsunce

L'EATB est composée de 38 « bénévoles d'année » qui participent régulièrement à l'action de l'équipe et de 31 bénévoles ponctuels (notamment actifs durant les fêtes de Noël). Elle accompagne 60 personnes âgées résidant dans le 1^{er}, 6^e ou 7^e arrondissement de Marseille. La pension de famille Labadié (qui appartient à l'association) se situant sur le 1^{er} arrondissement, certains de ses résidents sont accueillis par l'EATB et bénéficient d'activités collectives qu'elle organise. En outre, quelques bénévoles de l'équipe accompagnent à domicile des personnes vivant dans des appartements relevant de la pension de famille. Dans notre étude, nous avons choisi de nous concentrer sur les bénévoles réguliers. De plus, nous incluons dans les personnes accompagnées par l'EATB les personnes résidentes de la pension de famille Labadié bénéficiant des actions qu'elle organise.

Il convient de présenter succinctement les actions menées par l'EATB (II.1) avant de revenir sur son histoire (II.2), pour comprendre la structuration de sa gouvernance (II.3) et de son organisation (II.4). Pour finir, nous nous attarderons sur le profil des bénévoles et la façon dont ils sont intégrés à la vie de l'équipe (II.5).

II.1 Actions

L'EATB met en œuvre diverses activités. Certaines présentent un caractère régulier :

- Les visites à domicile.
- Les temps d'accueil collectifs : tous les lundis après-midi et mercredis matin. Durant ces temps, les personnes accueillies ont l'occasion de partager une boisson et un goûter, de discuter et de jouer à des jeux de société avec les bénévoles présents. Le mercredi matin est également un créneau dédié à l'aide aux démarches administratives.
- Les repas mensuels au Manier (maison d'accueil à la journée de la Fraternité Méditerranée).
- Les fêtes (Noël au local de l'EAT ou à domicile ; le 1^{er} janvier au Manier).
- Les fleurs de la fraternité tous les 1^{er} octobre (événement de sensibilisation qui consiste à donner aux passants une fleur et à les inviter à l'offrir à une personne âgée de leur entourage).

D'autres présentent un caractère plus ponctuel :

- Les séjours de vacances, de quatre jours à deux semaines. Ils peuvent être individuels (une personne part accompagnée d'un ou plusieurs bénévoles) ou collectifs. Dans ce cas, des personnes accompagnées par d'autres EAT peuvent également en bénéficier.
- Les sorties à la journée.

Toutes ces activités sont organisées et mises en œuvre par les bénévoles de l'équipe.

Pour finir, certaines actions relèvent de dynamiques inter-équipe, telles que la Fête de Printemps (événement annuel regroupant l'ensemble des salariés, bénévoles et personnes accompagnées de Marseille) ou les estivales (journées d'activités inter-équipe ayant lieu au Manier durant l'été).

II.2 Historique

Si l'association des petits frères des Pauvres a été créée en 1946, elle n'a été implantée à Marseille qu'en 1958. A son commencement, une seule équipe existait. Elle regroupait l'équipe Chartreux, l'équipe Belle de Mai et l'équipe Belsunce, aujourd'hui toutes trois EAT. Depuis 1987, l'équipe Belsunce est dotée de son propre local, proche de la gare Saint-Charles, dans le 1^{er} arrondissement. Certains membres de l'équipe sont bénévoles aux petits frères des Pauvres depuis plus de 25 ans. Un des membres du conseil d'équipe est même le doyen de l'association à Marseille, ayant commencé son bénévolat à 18 ans en 1958.

En 2014, lorsque la nouvelle organisation en EAT a été votée par l'assemblée générale, la plupart des membres de l'équipe Belsunce y étaient très réfractaires. Selon le CDS référent, *« ils ne voulaient pas entendre parler de conseil d'équipe, d'élections, de commissions, ce genre de trucs. En disant « la CDS elle faisait déjà plein de trucs, enfin elle faisait des trucs avant, je vois pas pourquoi ce serait à nous de le faire » »*. Lorsqu'il a pris son poste en février 2016, l'EATB n'avait ni conseil d'équipe, ni commissions, ayant refusé de mettre en œuvre la nouvelle organisation. Il a alors entrepris un travail de structuration de l'EATB.

Tout d'abord, ont été redéfinis les contours du territoire couvert par l'équipe, afin de savoir qui sont les bénévoles de l'équipe et quelles personnes sont accompagnées par cette dernière (il y avait à l'époque une confusion avec l'EAT Chartreux, qui couvre aujourd'hui le 4^e et 5^e arrondissement). Ensuite, l'intégration des nouveaux bénévoles a été développée par le biais de deux jeunes bénévoles qui se sont saisies de cette problématique aux côtés d'un ancien bénévole et du CDS. Cela a permis de recruter de nombreuses personnes et surtout de les fidéliser, l'équipe étant confrontée jusqu'alors à des départs fréquents. Environ un an plus tard (printemps 2017), les signalements de personnes isolées qui avaient été arrêtés faute de moyens humains ont pu reprendre sous l'impulsion d'une bénévole de longue date ayant une grande expérience en la matière. Chaque pôle (bénévolat, signalement, sorties, etc.) s'est ainsi vu doté d'un ou plusieurs référents informels, légitimés par leur expérience ou simplement leur volonté de s'investir dans le domaine concerné. Une réunion spécifique a été fixée une fois par mois afin que ces problématiques soient débattues par les membres de l'équipe intéressés. Cette structuration a abouti à la formalisation du rôle de chacun par le biais de l'élection d'un conseil d'équipe lors de l'assemblée d'équipe 2017.

II.3 Gouvernance

La gouvernance de l'EATB est assurée par l'assemblée d'équipe qui se réunit une fois par an pour élire les conférenciers de région et le conseil d'équipe, auquel elle délègue l'exercice quotidien de la gouvernance. Durant cette rencontre annuelle, est également voté le projet d'équipe de l'année suivante. Ce dernier consiste pour l'EATB en un compte-rendu de l'assemblée d'équipe qui reprend les actions réalisées durant l'année écoulée et fixe des perspectives d'amélioration pour l'année à venir (cf. Annexe 3 : Projet d'équipe 2018 de l'EATB). Ces objectifs sont assez larges et ne précisent pas concrètement les actions à mettre en œuvre (par exemple pour 2018 : « mettre en place des bénévoles référents » ou « encourager les petits séjours vacances »).

Le conseil d'équipe de l'EATB est composé de six membres : une responsable, une responsable cooptée à l'assemblée d'équipe 2018 adjointe (la responsable d'équipe ne pouvant pas être souvent présente), une secrétaire, un trésorier, une trésorière-adjointe, un référent sorties/vacances et un référent accompagnement collectif (cf. Annexe 4 : Organigramme EATB). Ils se réunissent une fois par mois en présence du CDS, afin d'administrer et d'organiser la vie de l'équipe. Le fonctionnement de cette instance est collégial. Elle représente l'équipe en externe est peut-être contactée par le biais d'une boîte mail dédiée.

II.4 Organisation

L'EATB est organisée en commissions concernant les signalements des personnes isolées, l'accueil et l'intégration des bénévoles, ainsi que les aides financières. L'organisation des activités collectives ne relève en revanche pas d'une commission dédiée à tel ou tel type d'activité (les repas collectifs au Manier, les sorties, etc.) mais d'un bénévole référent, parfois deux (cf. Annexe 4 : Organigramme EATB). Un mercredi par mois, trois réunions ont lieu en présence du CDS :

- La réunion de la commission « aides financières » de 15h à 16h, durant laquelle sont traitées par ses membres les demandes d'aides financières formulées par des personnes accompagnées par l'EATB à l'association (ou parfois par des personnes qui ne sont pas suivies par cette dernière).
- La réunion d'accompagnement de 16h à 18h, à laquelle sont conviés tous les bénévoles de l'EATB (en moyenne, elle compte 10 à 12 participants). Cette réunion permet

d'aborder les difficultés rencontrées lors des accompagnements, individuels ou collectifs, de faire le point sur les signalements (les membres de la commission « signalements » étant présents), les séjours passés et à venir, les animations collectives et les informations diverses qui concernent l'équipe. Cette réunion consiste plus à informer les bénévoles et à discuter des difficultés auxquelles ils peuvent être confrontés qu'à organiser des actions.

- La réunion du conseil d'équipe à partir de 18h, pendant laquelle la commission « bénévolat » fait un point sur l'intégration des nouveaux bénévoles, le trésorier sur la trésorerie, le référent sorties sur les sorties, etc. Globalement, cette rencontre mensuelle permet aux membres du conseil d'équipe d'administrer la vie d'équipe en organisant ses temps forts (journée de rentrée en septembre, assemblée d'équipe au printemps) et en préparant collégialement la logistique des événements qui ne relèvent pas d'un référent (par exemple la Fête de Printemps ou les estivales).

Un compte-rendu de ces trois réunions est envoyé par la secrétaire à l'ensemble des bénévoles de l'équipe (cf. Annexe 5 : Exemple de compte-rendu des réunions mensuelles de l'EATB).

II.5 Profils et intégration des bénévoles

En 2017, 46% des bénévoles d'année de l'EATB avaient plus de 60 ans, 32% avaient entre 30 et 59 ans et 22% moins de 29 ans. Selon le dernier rapport d'activité de l'équipe, si la part des bénévoles de plus de 60 ans est stationnaire en comparaison avec l'année précédente (41%), ce n'est pas le cas de la part des 30-59 ans qui a diminué (passant de 43% à 32%) ni de celle des moins de 29 ans qui a augmenté (en gagnant 6 points).

De plus, grâce à la création de la commission « bénévolat », le taux de renouvellement³⁵ est en forte hausse par rapport à 2016 : il est passé de 26% à 57%. La mise en place de cette commission a également permis de faire chuter le taux de départ qui était assez élevé. Effectivement, de 41% en 2016, il n'est plus que de 34%. Ainsi, la mise en place de cette commission a amorcé la pérennisation de l'engagement bénévole et dynamisé le recrutement de nouveaux bénévoles.

³⁵ Obtenue par la division du nombre de nouveaux bénévoles réguliers arrivés dans l'année par le nombre de bénévoles d'année au 1^{er} janvier.

Il convient maintenant de s'attarder sur la stratégie d'intégration de ces derniers. Lorsqu'une personne souhaite devenir bénévole aux petits frères des Pauvres de Marseille, elle est conviée à une réunion d'information commune à toutes les équipes d'actions. Cette réunion est réalisée par la commission « bénévolat » mutualisée (composée de bénévoles) au siège de la Fraternité régionale. La commission présente l'association, son fonctionnement et les différentes EAT ou équipes d'action spécifique.

Par la suite, le candidat est reçu en entretien individuel avec un membre de la commission mutualisée afin de vérifier que ses valeurs et aspirations sont bien en adéquation avec celles des petits frères des Pauvres. Le candidat est également interrogé sur ses préférences en termes de bénévolat pour qu'il soit orienté vers une EAT (déterminée en fonction de son lieu de vie ou de travail) ou une équipe d'action spécifique.

Quand un candidat est orienté vers l'EATB, il est reçu lors d'un second entretien par un binôme de la commission « bénévolat ». Ce binôme est composé soit par le coordinateur et le membre retraité de la commission, si le candidat est lui-même à la retraite ou disponible en journée ; soit par les deux jeunes bénévoles de la commission si le candidat est en activité professionnelle. Ils dressent au candidat la liste de toutes les actions qu'il peut réaliser au sein de l'EATB et cernent ses envies de bénévolat (visite à domicile, accueil collectif, administratif, communication, etc.). Après l'entretien, ils débattent pour identifier ce qui semble le plus adapté à ses envies et afin de s'accorder sur un avis favorable ou non à sa candidature.

Pour finir, le binôme présente au conseil d'équipe lors de sa réunion mensuelle son avis sur le candidat. Les autres membres du conseil peuvent valider ou invalider l'avis émis. Si le candidat est retenu, un membre du binôme la rappelle et la met en lien avec la personne ressource en fonction du bénévolat qu'elle souhaite effectuer (la commission « signalement » si elle veut faire du suivi à domicile, le référent des séjours pour être bénévole vacances, etc.).

Concernant l'intégration au sein de l'EATB, les nouveaux bénévoles sont invités à aller rencontrer les membres de l'équipe lors des temps d'accueil collectifs et de la réunion d'accompagnement s'ils sont disponibles en journée. En revanche, pour les autres, rien n'était prévu jusqu'il y a peu (en dehors de l'assemblée d'équipe et de la journée de rentrée qui ont lieu le week-end). En effet, la commission bénévolat a mis en place depuis quelques temps, un jeudi soir par mois, un « apéro bénévoles ». Cela permet aux actifs d'apprendre à connaître les autres membres de l'EATB dans un cadre convivial. Si aujourd'hui les participants à ces « apéros », plutôt jeunes et en activité professionnelle, ne sont pas les mêmes que ceux de la

réunion d'accompagnement, majoritairement à la retraite, les seconds tendent de plus en plus à venir à la rencontre des premiers lors de ces temps plus informels.

Notre terrain d'étude, l'EATB de la Fraternité Méditerranée des petits frères des Pauvres, désormais présenté, nous pouvons aborder la méthodologie qui a structuré la réalisation de notre mémoire.

Chapitre 2 : Présentation de la méthode de recherche

Dans ce chapitre, nous allons expliciter notre démarche de recherche. Tout d'abord, nous justifierons le choix de notre objet d'étude au regard de son intérêt pour les petits frères des Pauvres (I). Puis, nous présenterons la problématique que notre cadre théorique a permis de formuler, ainsi que les hypothèses de recherche qui en découlent (II). Ensuite, nous expliquerons le protocole de notre enquête de terrain, dont les modes de recueil de données sont multiples (III). Pour finir, nous exposerons les limites de ce protocole (IV).

I. Intérêt et choix de l'objet étudié

Notre envie d'analyser la capacité de l'utilité sociale à être un levier de construction de sens a déjà été développée en introduction et dans la première partie de ce mémoire. En résumé, le monde associatif est soumis aujourd'hui à deux pressions. La première est d'ordre interne : créer du sens pour entretenir la logique militante indispensable à la réalisation du projet fédérateur. La seconde est d'ordre externe : prouver la légitimité de son existence sur la scène économicopolitique par le biais d'un indicateur autre que la richesse économique, à savoir l'utilité sociale. C'est la potentielle relation d'interdépendance entre les deux qui a piqué notre curiosité.

Nous avons arrêté notre choix sur cette thématique car il nous a semblé qu'elle présentait un intérêt pour notre structure d'accueil. Il est nécessaire d'exposer les missions que nous avons eu dans le cadre de notre stage pour expliquer comment nous sommes arrivées à cette conclusion.

Notre stage a été réalisé au sein de la Fraternité Méditerranée des petits frères des Pauvres d'octobre 2017 à août 2018. Durant cette période, deux missions nous incombait :

- La principale était de contribuer à la mise en œuvre du projet « 60 ans de Fraternité » sur la ville de Marseille. En 2018, l'association célébrait en effet ses soixante ans d'existence dans la cité phocéenne, à travers divers événements et projets, internes à l'association ou tournés vers le grand public dans un but de sensibilisation de l'opinion. Nous étions chargées, en collaboration avec les autres membres du comité de pilotage, de l'organisation de ces derniers.
- La seconde consistait à développer, avec la coordinatrice de l'équipe d'action spécifique Accompagnement des personnes Malades et en Fin de Vie, une action d'accompagnement à l'Unité Hospitalière Sécurisée Interrégionale d'un hôpital marseillais.

Nous avons eu l'occasion, surtout dans le cadre de la première mission, de travailler avec de nombreux acteurs de l'association, aussi bien salariés que bénévoles, issus de différentes équipes de l'association. Nous avons ainsi pu éprouver une des difficultés majeures rencontrées par l'association, qui réside dans la mise en œuvre de sa deuxième mission sociale : l'agir collectif. Effectivement, comme toute structure portée essentiellement par des bénévoles, aux profils divers et à l'investissement variable, les petits frères des Pauvres relèvent quotidiennement le défi d'assurer une bonne coordination des comportements pour inscrire l'accompagnement des personnes âgées isolées dans une dynamique citoyenne.

La complexité de l'agir collectif s'est notamment illustrée durant notre stage, à l'occasion d'une campagne de financement participatif d'une croisière réalisée par une EAT et relevant du projet « 60 ans de Fraternité ». Nous avons contribué à la création de cette campagne qui n'a eu que très peu de succès. Lorsque nous en avons analysé les raisons, il est apparu que les membres de l'EAT organisatrice étaient divisés sur le bien-fondé de l'action. Le but de la croisière était de permettre à des personnes âgées handicapées de partir en vacances. Certains considéraient que cela faisait pleinement partie du projet de l'association, notamment par le biais de la concrétisation du droit aux vacances pour tous, d'autres estimaient que cela constituait un gâchis d'argent qui aurait pu servir à venir en aide aux personnes accompagnées les plus précaires. Ce manque de vision partagée n'a pas permis d'aboutir à une diffusion optimale de la campagne et ainsi à sa réussite. Cet épisode a confirmé que travailler sur la création de sens et ses impacts sur l'agir collectif est bénéfique pour l'association. De plus,

l'aborder par le prisme de l'utilité sociale consiste à éprouver l'aptitude de cette dernière à faciliter l'agir collectif. Dès lors, ce mémoire consiste à « tester » un outil qui, s'il s'avère efficace, pourrait être utilisé à l'avenir par l'association.

Enfin, nous avons fait le choix d'analyser l'identification de l'utilité sociale et plus précisément sa co-construction plutôt que son évaluation. Premièrement parce qu'une évaluation est une démarche longue et qui demande une réelle implication de la structure. Or, ce n'était pas l'objet de notre stage et la temporalité ne s'y prêtait pas. En outre, ce travail sur l'utilité sociale n'était pas une demande de l'association mais une proposition de notre part, ainsi, nous ne pouvions pas exiger de ses parties-prenantes un tel investissement. Secondement, nous avons eu l'intuition que la relation qui lie le sens et l'utilité sociale trouve son fondement et son originalité dans la co-construction de cette dernière, donc dans sa dimension identitaire. Que l'utilité sociale soit par la suite évaluée relève plus d'un processus gestionnaire classique issue du secteur privé lucratif.

C'est au regard de l'ensemble de ces considérations que nous avons sélectionné l'objet de notre mémoire.

Par la suite, nous avons réalisé de nombreuses recherches documentaires afin de construire notre cadre théorique (cf. Partie 1). Cela nous a amené à étayer notre questionnement et formuler une problématique autour de laquelle articuler notre raisonnement.

II. Problématique et hypothèses de recherche

La problématique de recherche choisie est la suivante : **Comment et dans quelle mesure la co-construction de l'utilité sociale peut stimuler et dynamiser les mécanismes de création de sens ?**

Pour y répondre, nous avons procédé en vérifiant trois hypothèses.

Hypothèse 1 : L'utilité sociale identifiée est un moteur de l'engagement individuel.

C'est-à-dire qu'elle est source de motivation pour les militants car elle fait sens, selon la théorie du sensemaking qui définit le sens comme cause et conséquence de l'action.

Les théories mobilisées pour explorer cette hypothèse sont celles de K. Weick, pour prendre en compte l'aspect rétrospectif du sens individuel et donc des moteurs d'engagement, les travaux de C. Baudelot et M. Gollac sur les motifs de plaisir au travail et ceux de M. Simonet sur le sentiment d'utilité comme cause d'engagement contemporain.

Afin de la vérifier, nous avons besoin de connaître ce qui motive les bénévoles de l'EATB à poursuivre leur engagement pour savoir si l'utilité de ce dernier en fait partie. Il convient aussi d'identifier l'utilité sociale de l'EATB pour mettre ses dimensions en perspective avec les motivations des bénévoles.

Hypothèse 2 : L'identification de l'utilité sociale est un « outil de gestion du sens ».

Nous faisons ici appel à la thèse de F. Rousseau et à la théorie du sensemaking pour analyser, notamment, la fonction de production de sens collectif de la co-construction de l'utilité sociale.

Il convient de subdiviser cet axe de recherche en deux sous-hypothèses :

- Sous-hypothèse 1 : La démarche d'identification permet de créer du sens en transcendant l'équivocité de l'utilité sociale.

Pour élaborer collectivement du sens, il faut réduire le nombre de représentations d'une même situation à une représentation unique. Cette réduction s'opère par le biais d'un choix négocié entre les individualités en présence. Or, la démarche d'identification de l'utilité sociale, en ce qu'elle vise à embrasser le plus largement possible le spectre de l'utilité sociale générée par l'organisation, ne consiste pas à réduire le nombre de représentations présentes par le biais d'un choix mais à les visibiliser.

Cependant, on peut se demander si la réduction de l'équivocité ne pourrait pas s'opérer par le biais de la construction d'une interprétation/vision commune (ou qui tend à l'être) plutôt que par un choix négocié. En d'autres termes, la réduction de l'équivocité serait le produit non pas de la sélection d'une représentation préexistante mais de l'émergence d'une représentation nouvelle.

Dans notre étude de cas, il s'agira donc de mettre en perspective les représentations de l'utilité sociale des différentes catégories de parties-prenantes (bénévoles, partenaires, etc.). Pour vérifier cette sous-hypothèse, il faut donc connaître les représentations de l'utilité sociale des participants au début et à la fin de la démarche. La mise en perspective des deux permettra de savoir si les représentations de chacun ont évolué et, le cas échéant :

- si ces nouvelles représentations sont le fruit de l'hybridation des représentations en présence lors de la démarche d'identification.
- si ces nouvelles représentations tendent vers une représentation commune.

Tableau 1 : Illustration de la sous-hypothèse 1 de l'hypothèse de recherche 2

Situation antérieure à la démarche d'identification de l'utilité sociale (US)	Situation postérieure à la démarche d'identification de l'US (hypothétique)
Catégorie bénévole : représentation US = ABCD	Catégorie bénévole : représentation US = ABCDEFKL
Catégorie personnes accompagnées : représentation US = EFGH	Catégorie personnes accompagnées : représentation US = EFGHABKL
Catégorie partenaires : représentation US = IJKL	Catégorie partenaires : représentation US = IJKLCDGH

- Sous-hypothèse 2 : La connaissance de l'utilité sociale permet de créer du sens collectif en participant à la réhabilitation du mythe associatif.

Nous suggérons que l'utilité sociale identifiée peut réactualiser le mythe associatif et ainsi servir de base à une réflexion collective sur le projet commun, menant à la réduction de l'équivocité de certaines situations (par la sélection de certaines dimensions de l'utilité sociale à favoriser dans les stratégies d'actions par exemple).

Cependant, l'élaboration collective de sens est un processus. Elle s'inscrit donc dans un temps long et prend la forme d'une dynamique continue. De ce fait, nous ne pouvons pas vérifier en tant que telle cette hypothèse car le temps qui nous est imparti est insuffisant. Nous n'aurons pas le recul nécessaire pour analyser la façon dont l'équipe se saisira (ou pas) de l'utilité sociale comme d'un outil de management du sens. Il est néanmoins faisable d'étudier *comment* la connaissance de l'utilité sociale permet de produire du sens collectif. En effet, en analysant la dynamique d'élaboration collective de sens propre à l'EATB et en mettant en perspective le projet fédérateur, soit le mythe poursuivi, avec l'utilité sociale, il est possible de

formuler des préconisations adaptées sur la façon d'utiliser l'utilité sociale pour dynamiser la création collective de sens.

Les théories mobilisées pour vérifier cette sous-hypothèse sont donc la théorie du sens du sensemaking de K. Weick pour analyser la dynamique d'élaboration collective de l'EATB et le triptyque Mythe-Geste-Militant de F. Rousseau pour mettre en perspective l'utilité sociale et le projet associatif.

Les informations supplémentaires à chercher sur notre terrain sont par conséquent les caractéristiques de la dynamique de construction collective de sens (quels sont les situations ou phénomènes équivoques, par quel registre de construction de sens l'équivocité est-elle réduite, etc) de l'EATB.

Hypothèse 3 : l'identification de l'utilité sociale permet de visibiliser le monde commun que constitue les petits frères des Pauvres.

Contrairement aux deux hypothèses précédentes, celle-ci a été formulée une fois notre enquête de terrain entamée. Effectivement, c'est après avoir identifié l'utilité sociale de l'EATB via trois méthodes distinctes (explicitées plus en aval de ce chapitre) que les travaux de B. Perret ont fait écho avec notre recherche. Nous nous sommes alors replongées dans son analyse de l'agir constitutif, à la suite de quoi nous avons estimé qu'il serait pertinent de voir si l'EATB, et plus largement l'association les petits frères des Pauvres, disposent des mêmes caractéristiques qu'un monde commun.

Notre problématique et nos hypothèses de recherche étant désormais établies, il convient d'explicitier notre protocole d'enquête.

III. Protocole d'enquête

Le lieu de notre enquête est l'EATB de la Fraternité Méditerranée des petits frères des Pauvres. Initialement, nous avons envisagé de réaliser cette enquête sur l'ensemble de la Fraternité Méditerranée. Toutefois, le directeur régional nous a conseillé de nous concentrer sur une équipe d'action territoriale, pour être au plus proche du terrain et étudier le plus concrètement possible l'agir collectif. Nous nous sommes donc tournées vers l'EATB car nous

avons déjà eu l'occasion de travailler avec le CDS référent et certains de ses membres bénévoles dans le cadre de nos missions de stage. De plus, la proximité du local de l'équipe de notre lieu de stage a facilité la collecte des données nécessaires à notre analyse.

L'enquête de terrain a duré d'avril à juillet 2018. Entre avril et mai, nous avons procédé à la mise en œuvre de la démarche d'identification de l'utilité sociale (III.1). De mai à juin, des entretiens semi-directifs ont été menés avec des bénévoles de l'équipe et le CDS référent (III.2). Enfin, tout au long de l'année, nous avons pratiqué l'observation participante (III.3).

III.1 Démarche d'identification de l'utilité sociale

L'approche que nous avons adoptée pour accompagner l'EATB dans l'identification de son utilité sociale est celle de H. Duclos, telle que présentée dans le guide de l'Avisé « Evaluer l'utilité sociale de son activité ». Elle consiste en la co-construction de l'utilité sociale par toutes les parties-prenantes de la structure, dans l'optique de dégager une vision plurielle : *« Définir l'utilité sociale suppose de prendre en considération différents points de vue. Chaque acteur percevra en effet l'utilité sociale de la structure en fonction de son propre positionnement. Les salariés, les partenaires ou les usagers peuvent avoir des attentes très différentes à l'égard de la structure ou ne percevoir qu'une des dimensions de son utilité sociale, souvent en lien direct avec ses propres préoccupations. La démarche consiste à prendre en considération, dans un premier temps, tous les points de vue. Ensuite, des priorités seront données à telle ou telle dimension, lorsqu'il s'agira de choisir les aspects de l'utilité sociale à évaluer »* (H. DUCLOS, 2007, p.74).

Il n'est pas indispensable que l'ensemble des acteurs de l'organisation participe à la co-construction de l'utilité sociale, il suffit que chaque type d'acteurs soit suffisamment représenté. Pour notre étude de cas, nous avons donc mobilisé un échantillon représentatif de chaque catégorie de parties-prenantes de l'EATB : les personnes accompagnées, les bénévoles, les salariés et les partenaires. Au final, douze personnes accompagnées, sept bénévoles, trois partenaires et deux salariés ont coconstruit l'utilité sociale de l'équipe.

L'objet de notre étude et notre protocole d'enquête ont été présentés en mars au conseil d'équipe, qui les a validés. Il a alors été convenu que les différents temps auraient lieu entre avril et mai et que l'utilité sociale formalisée serait présentée à l'équipe lors de la réunion d'accompagnement du mois de juillet.

La démarche d'identification menée a nécessité la conciliation de trois méthodes différentes. La principale, la méthode dite des cartons (III.1.1), a dû être complétée par des récits d'expériences en petits groupes (III.1.2) et des entretiens individuels (III.1.3).

III.1.1 Méthode des cartons

Cette méthode prend la forme d'un atelier durant lequel les participants sont invités par l'animateur (nous-mêmes dans le cadre de notre étude) à répondre à une ou plusieurs questions sur des « cartons » (papier ou post-it) en prenant soin d'inscrire une seule idée par carton (donc 2 idées = 2 cartons). Les idées sont ensuite collectivement regroupées par thématiques. Enfin, les participants nomment les thèmes dégagés (ex : lien social, consommation durable, « empowerment », etc.)³⁶.

Nous avons mis en œuvre cet atelier un mercredi matin, à l'occasion d'un accueil collectif au local de l'EATB. Il a duré un peu moins de deux heures et a réuni :

- Trois personnes accompagnées ; dont deux auxquelles nous avons proposé le matin-même de participer et une qui avait été spécialement sollicitée par une bénévole.
- Sept bénévoles, dont l'un est une ancienne personne accompagnée. Certains étaient venus spécialement pour l'atelier (nous les en avons informés par téléphone ou par l'intermédiaire du conseil d'équipe ou du CDS), d'autres étaient simplement présents au local pour assurer l'accueil collectif.
- Trois partenaires de l'équipe : l'animatrice de l'EHPAD Lacydon dont quelques résidents sont accompagnés par l'équipe ; la responsable de coordination du Pôle info sénior 13 et une représentante d'AG2R La Mondiale Mutuelle. Elles avaient été toutes trois contactées par mail par le biais du CDS.

Les questions posées aux participants étaient les suivantes : « Qu'est-ce qu'apporte l'EATB aux personnes accompagnées ? Aux bénévoles ? Au territoire ? »

C'est ce temps collectif que nous avons analysé pour vérifier la première sous-hypothèse de notre deuxième hypothèse de recherche : « la démarche d'identification permet de créer du sens en transcendant l'équivocité de l'utilité sociale. » Pour identifier les représentations

³⁶ Le lecteur peut se référer à l'Annexe 6 : Mémo 1 identification de l'utilité sociale pour une explication plus précise de cette méthode.

antérieures et postérieures à l'atelier des différentes parties-prenantes, des post-it de couleur différente leur ont été donnés (orange pour les partenaires, bleu pour les bénévoles et vert pour les personnes accompagnées) et, à la fin de l'activité, chaque participant a été invité à coller des gommettes de couleur (correspondant à sa « catégorie » de parties-prenantes) sur les trois post-it qui incarnaient le mieux, selon lui, l'utilité sociale de l'EATB.

Cette méthode nous a semblé pertinente car elle permet de regrouper des acteurs de l'équipe qui n'ont pas forcément l'occasion de se rencontrer et de faire ressortir dans un temps court une pluralité de représentations de l'utilité sociale. Cependant, elle n'a pas suffi à rendre visible la totalité du spectre de l'utilité sociale, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, elle exclue les personnes qui ne sont pas à l'aise à l'écrit, c'est pourquoi elle n'est pas forcément adaptée au public accompagné par l'EATB. Ensuite, certains bénéficiaires ne sont accompagnés qu'à domicile et ne sortent jamais de chez eux, ils ne peuvent par conséquent pas être représentés lors d'une telle activité collective. Pour finir, aucun salarié en lien avec l'EATB ne pouvait être présent au créneau auquel a eu lieu l'atelier. Ainsi, nous avons décidé de mobiliser deux autres méthodes pour compléter notre démarche d'identification.

III.1.2 Récits d'expériences en groupe

Cette méthode consiste à former un petit groupe de parole au sein duquel chaque participant, à tour de rôle, raconte une expérience qu'il a vécue au sein de l'organisation et qui lui semble caractéristique de l'identité de cette dernière. L'animateur peut utiliser des questions de relance si la consigne est mal comprise ou ne suscite pas le résultat escompté (demander des exemples, des détails, etc.). Quand tout le monde s'est exprimé, les participants sont invités à échanger sur les points communs des anecdotes et histoires racontées (cf. Annexe 7 : Mémo 2 identification de l'utilité sociale).

Nous avons choisi de mettre en place de tels groupes de parole car ils permettent de faciliter l'expression des personnes accompagnées. En effet, les aider à identifier ce que leur apporte l'EATB par le biais du récit oral, donc en se basant sur des éléments concrets issus de leur vécu, leur évite de passer par l'écrit et l'abstraction, ce qui peut rebuter certaines personnes du fait de diverses problématiques (vieillesse, troubles psychologiques, etc.). De plus, le contexte de très petit groupe nous a paru favorable à l'instauration d'un climat intime et de

confiance, apte à libérer la parole. Deux ateliers de récits d'expérience ont donc été greffés à des temps d'accueils collectifs. Nous avons sollicité les participants le jour-même en leur expliquant la démarche suivie et le but visé. Le premier atelier réunissait deux bénévoles et trois personnes accompagnées et le second une bénévole et quatre personnes accompagnées.

La dernière méthode d'identification de l'utilité sociale mis en œuvre consiste en la réalisation d'entretiens individuels.

III.1.3 Entretiens individuels

Nous nous sommes entretenues avec les personnes qui ne pouvaient pas participer à l'atelier « méthode des cartons » et aux temps de récits d'expériences en groupe. Il s'agit des personnes accompagnées qui ne prennent pas part aux activités collectives proposées par l'EATB et des salariés en lien avec cette équipe.

Concernant les bénéficiaires, nous avons rencontré deux personnes accompagnées à domicile. Nous sommes entrées en contact avec elles grâce au CDS qui nous a mis en lien avec leurs bénévoles accompagnants. Nous les avons interrogées à leur domicile avec leurs bénévoles, qui les avaient prévenus au préalable de notre venue. Lors de ces entretiens, deux questions leur ont été posées :

- « Depuis combien de temps êtes-vous accompagné par les petits frères des Pauvres ? »
- « Qu'est-ce que cela vous apporte ? »

Des questions de relance ont pu être utilisées :

- « Qu'est-ce que vous vivez avec les petits frères des Pauvres que vous ne vivez pas ailleurs ? »
- « S'il n'y avait pas les petits frères des Pauvres, qu'est-ce qui vous manquerait ? »

Concernant les salariés, nous avons demandé au CDS référent de l'EATB ce que cela lui apporte de travailler aux petits frères des Pauvres et en particulier au sein de l'EATB. Nous nous sommes également entretenues avec l'animatrice de la pension de famille Labadié à

laquelle nous avons posé, en plus, la question suivante : « Qu'est-ce que l'EATB apporte à la pension de famille Labadié et ses résidents ? ». Ils ont tous deux été contactés par téléphone.

Une fois la méthode des cartons, les récits d'expériences en petit groupe et les entretiens individuels réalisés, nous avons croisé toutes les représentations émanant de ces différents temps pour formaliser la composition de l'utilité sociale de l'EATB. En parallèle de ce travail, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec des membres de l'équipe.

III.2 Entretiens semi-directifs

Nous avons interrogé le CDS et neuf bénévoles de l'EATB. Nous les avons, pour la plupart, directement contactés par téléphone car nous les avons presque tous rencontrés dans le cadre de nos missions de stage ou lors de la présentation de notre projet d'étude. Les autres ont été sollicités par mail.

Ces entretiens semi-directifs ont été mis en œuvre dans deux buts. Le premier était de connaître les motivations des bénévoles à poursuivre leur engagement au sein de l'association. Nous avons par conséquent interrogé des bénévoles avec des degrés d'ancienneté allant d'un an à soixante ans et des profils divers. En effet, l'échantillon de personnes sondées comprend une étudiante, une jeune active, six retraités et une personne en recherche d'emploi. Le second objectif était de cerner la dynamique de création collective de sens à l'œuvre au sein de l'équipe. Nous avons donc choisi de nous tourner vers des membres à l'implication relativement forte mais variable dans la vie de l'équipe. Nous avons notamment rencontré cinq membres du conseil d'équipe : la responsable adjointe, la secrétaire, le trésorier, la trésorière adjointe et le référent des sorties et vacances.

Afin de prendre connaissance des questions posées lors de ces entretiens et des indicateurs théoriques auxquelles elles renvoient, le lecteur peut se référer à la grille d'analyse des entretiens en Annexe 8.

Le dernier mode de collecte de données repose sur l'observation participante.

III.3 Observation participante

Tout au long de notre stage, nous avons tenu une sorte de journal de bord dans lequel nous recueillons des éléments issus de conversations informelles et de l'observation de dynamiques à l'œuvre au sein de l'EATB (lors de réunions, de temps collectifs, etc.). Nous avons notamment prêté une attention particulière à tout ce qui a pu se dire durant les ateliers d'identification de l'utilité sociale et la réunion de présentation de l'utilité sociale à l'EATB.

Le protocole d'enquête désormais explicité, nous pouvons aborder les limites de ce dernier.

IV. Limites du protocole d'enquête

Tout d'abord, nous souhaitons évoquer les limites dont nous avons connaissance avant de mener notre enquête de terrain.

La première est que nous n'avons pas pu convier toutes les parties-prenantes de l'EATB à la démarche d'identification de l'utilité sociale. En effet, les financeurs de l'association n'ont pas été représentés car, les petits frères des Pauvres ayant un modèle économique reposant essentiellement sur des donateurs privés particuliers, il était compliqué de cibler un ou plusieurs donateurs représentatifs de cette catégorie de parties-prenantes. En outre, l'EATB est une entité de l'association qui ne fait pas l'objet, en elle-même, d'un financement spécifique par rapport aux autres équipes.

La deuxième limite réside dans notre choix de mobiliser principalement, pour nos entretiens semi-directifs et la démarche d'identification de l'utilité sociale, des bénévoles actifs dans la vie de l'équipe. Cela a pour conséquence de priver l'analyse de la vision de bénévoles vivant leur engagement de façon plus individuelle. Ce choix s'est plus ou moins imposé à nous pour des raisons d'ordre pratique. Concernant les entretiens semi-directifs, il était plus simple de faire appel à des personnes qui nous connaissaient déjà et avec qui une relation de confiance avait pu s'installer, plutôt qu'à des personnes qui nous rencontreraient pour la première fois à l'occasion de l'entretien. D'ailleurs, les seuls bénévoles sollicités que nous connaissions moins

et/ou qui n'étaient pas impliqués dans le collectif n'ont pas fait suite à notre demande d'entretien. Pour ce qui est de la démarche d'identification, les bénévoles ayant une activité professionnelle n'ont pas pu y participer parce que les ateliers ont eu lieu durant les temps d'accueil, en journée, afin de ne pas rajouter des contraintes organisationnelles à l'équipe.

La troisième lacune est liée à l'analyse de l'atelier des « cartons », qui s'applique à l'évolution des représentations de l'utilité sociale par catégorie de parties-prenantes et non par individu. Il aurait été plus rigoureux, il est vrai, de comparer les représentations antérieures et postérieures à l'atelier des participants entre eux. Cependant, notre posture d'animatrice ne nous permettait pas de nous focaliser sur quelques participants, qui auraient constituer notre échantillon à analyser, pour identifier leurs représentations initiales de l'utilité sociale et les mettre en perspective avec les cartons qu'ils ont sélectionnés à la fin de l'atelier. Ne pouvant pas bénéficier du soutien d'une tierce personne qui aurait joué le rôle d'observateur, nous avons préféré nous en tenir à une méthode de collecte plus simple à mettre en œuvre.

La quatrième faille de notre protocole résulte de la temporalité de notre enquête et de notre disponibilité. En effet, pour cerner au mieux les processus de création collective de sens, nous aurions dû assister à toutes les réunions de l'équipe et du conseil d'équipe sur un temps long, d'au moins six mois nous semble-t-il. Or, nos missions de stage ne nous permettaient pas de nous libérer pour observer chaque réunion et le temps imparti pour réaliser notre étude était insuffisant. De plus, cette temporalité ne nous donne pas la possibilité d'avoir le recul nécessaire pour analyser la façon dont l'équipe se saisira concrètement de l'utilité sociale identifiée et nous oblige par conséquent à adopter une démarche de recherche prospective. En effet, comme nous l'avons évoqué précédemment, la seconde sous-hypothèse de notre deuxième hypothèse de recherche (« la connaissance de l'utilité sociale permet de créer du sens collectif ») ne pourrait être vérifiée qu'à long terme.

La cinquième limite de notre protocole concerne le fait que notre mémoire consiste en une étude de cas sur une entité d'une association. Les résultats qui ressortiront de notre analyse ne seront donc ni généralisable aux petits frères des Pauvres, ni à toutes les associations.

Enfin, la dernière limite relève de notre subjectivité en tant que stagiaire de l'association, qui a pu influencer les résultats de cette étude.

Il convient maintenant de faire part des limites qui sont apparues au cours de notre enquête. Les principales ont trait aux méthodes d'identification de l'utilité sociale.

Tout d'abord, la mise en œuvre du protocole d'enquête a démontré que les questions ouvertes ne convenaient pas forcément à un public âgé. En effet, lors des ateliers de récits d'expériences, les personnes accompagnées ont eu du mal à comprendre la consigne (raconter une expérience spécifique) et ont beaucoup digressé sur leur vie personnelle. Nous avons donc pris la décision de changer la consigne et leur avons posé les questions prévues pour les entretiens individuels, en recentrant souvent le discours. Cela a mieux fonctionné et chacun a pu témoigner de ce que l'association lui apporte. L'usage de questions ouvertes a également posé un problème lors des entretiens à domicile. Les difficultés cognitives liées au grand âge de la première personne rendaient complexe l'expression d'idées abstraites. En outre, elle avait beaucoup de mal à se détacher de son mal-être pour se concentrer sur d'autres sujets. La seconde personne interrogée peinait aussi à exprimer des choses abstraites car elle maîtrisait peu la langue française. Nous avons alors ramené la conversation sur des éléments plus concrets en leur demandant par exemple comment se déroulent les visites de leur bénévole et ce qu'ils sont amenés à faire ensemble.

Ainsi, les contraintes communicationnelles découlant des problématiques de la vieillesse, des troubles cognitifs qui lui sont associés mais également de diverses précarités s'agencent mal avec l'approche choisie d'identification de l'utilité sociale. Effectivement, cette dernière, étant basée sur le principe du libre discours afin d'altérer le moins possible les représentations de chacun, requiert pour les participants un seuil minimum d'aisance dans la communication.

De plus, les récits d'expériences ont suscité chez certains bénéficiaires beaucoup d'émotion, allant parfois jusqu'aux larmes. Si nous avons pu finalement canaliser ces effusions et reprendre le cours de l'activité, des compétences en psychologie nous auraient été bénéfiques afin de mieux prendre en charge les participants les plus fragiles.

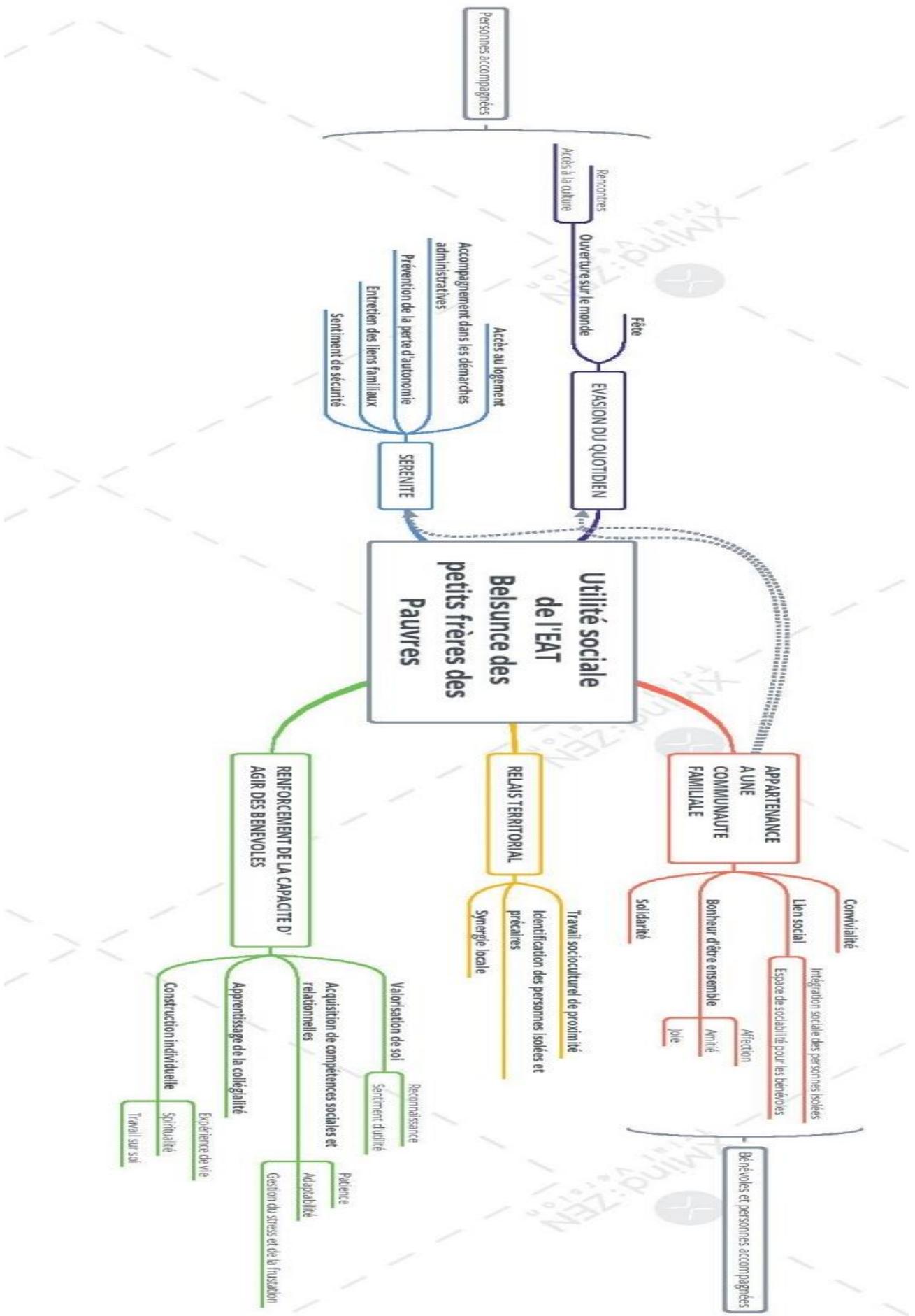
Il semblerait alors judicieux d'adapter les méthodes d'identification de l'utilité sociale aux spécificités du public accompagné par les petits frères des Pauvres.

Pour finir, nous n'avons pas pu interroger en entretiens semi-directifs un échantillon totalement représentatif de bénévoles de l'EATB. En effet, deux tiers des bénévoles interrogés étaient retraités, il y avait donc une sur-représentation des plus de 60 ans et une nette sous-représentation des moins de 29 ans et des 30-59 ans. Cette lacune découle de notre choix de privilégier des bénévoles actifs dans la vie d'équipe et du fait que certains bénévoles jeunes sollicités n'ont pas donné suite à notre requête.

Nous avons expliqué dans cette partie comment nous avons procédé pour mener notre étude de cas : le terrain d'étude a été ciblé et délimité, le protocole d'enquête clarifié et organisé, ce qui nous a permis d'en cerner les limites. Il est temps maintenant de faire part au lecteur des résultats de notre analyse.

Partie 3 : Analyse

Il convient tout d'abord de présenter l'utilité sociale de l'EATB. Le schéma ci-dessous l'illustre, telle qu'elle a été coconstruite par les parties-prenantes de l'équipe. En effet, il synthétise l'analyse des données recueillies lors des différents ateliers.



L'utilité sociale de l'EATB comporte cinq dimensions : « Appartenance à une communauté familiale », « Relais territorial », « Renforcement de la capacité d'agir des bénévoles », « Evasion du quotidien », « Sérénité ». Chacune d'elle est subdivisée en sous-dimensions, parfois déclinées en items. Deux dimensions ne concernent que les personnes accompagnées (« Evasion du quotidien » et « Sérénité ») et une seulement les bénévoles (« Renforcement de la capacité d'agir des bénévoles »).

Nous tenons à souligner la dimension « Appartenance à une communauté familiale » qui a particulièrement retenu notre attention. Premièrement car elle concerne tant les personnes accompagnées que les bénévoles ; deuxièmement parce ce qu'elle a été exprimée par la quasi-totalité des personnes accompagnées participantes ; troisièmement car les dimensions « Evasion du quotidien » et « Sérénité » en découlent en partie (relation symbolisée sur le schéma par des flèches en pointillés). Effectivement, il est apparu que le cadre familial de l'EATB conditionne le sentiment de sérénité et d'évasion du public. Ce dernier, du fait de ses spécificités (vieillesse, précarités multiples), a manifesté l'importance de bénéficier d'un accompagnement structurant, voire enveloppant. Cela nous a interpellé et a suscité des interrogations sur le caractère constitutif de l'action de l'EATB.

Cependant, si le sentiment d'appartenance à une même famille est assez partagé chez les bénévoles et les personnes accompagnées, il n'était initialement pas perçu par les partenaires. Ces derniers ont surtout insisté sur le « Relais territorial » que constitue l'EATB. De plus, certains items, tel que le sentiment de « reconnaissance » des bénévoles, ont fait débat lors de la démarche d'identification. S'il apparaissait comme essentiel pour quelques bénévoles, d'autres estimaient qu'il n'avait pas d'incidence sur leur engagement. Ainsi, l'utilité sociale de l'équipe présente une assez forte équivocité, plus ou moins perçue par chacun selon les dimensions en cause. En outre, la « Sérénité » et l'« Evasion du quotidien » paraissent traduire concrètement la lutte contre l'isolement des aînés qui est au fondement du projet associatif. Au vu de ce qui précède, nous avons eu l'intuition que l'identification de l'utilité sociale pouvait être un moyen d'interroger collectivement le sens de l'action.

Pour finir, nous avons pu relever que plusieurs sous-dimensions ou items traduisent une utilité plutôt individuelle, en particulier ceux qui composent le « Renforcement de la capacité d'agir des bénévoles ». Cela nous a amenées à nous questionner sur les liens entre cette dimension de l'utilité sociale et les motivations des bénévoles à perpétuer leur engagement au sein de l'EATB.

L'ensemble de ces réflexions a guidé notre analyse, dont les résultats démontrent que l'identification de l'utilité sociale, par le biais d'une méthode basée sur la co-construction, est un levier de conscientisation de la logique constitutive de l'EATB (chapitre 1), de construction de sens individuel (chapitre 2) et de construction de sens collectif (chapitre 3). Ce constat nous a permis de formuler des préconisations à l'égard de notre terrain d'étude (chapitre 4).

Chapitre 1 : L'identification de l'utilité sociale, levier de conscientisation de l'agir constitutif

L'utilité sociale identifiée permet de rendre visible la logique constitutive de l'action de l'EATB. En effet, si la logique instrumentale est bien connue, lutter contre l'isolement des personnes âgées isolées, le versant constitutif de cette lutte n'était jusqu'alors pas conscientisé par les acteurs de l'équipe. Or, il apparaît au vu des dimensions de l'utilité sociale valorisées par ces derniers que les actions mises en œuvre et les dynamiques en présence sont pleinement constitutives.

Premièrement, elles génèrent des capacités d'actions chez les bénévoles (cf. dimension « Renforcement de la capacité d'agir des bénévoles »), via l'acquisition de compétences nouvelles, la valorisation de leur personne, etc. Plus flagrant encore, elles les aident directement à se constituer en tant que sujet (cf. sous-dimension « construction individuelle »), à travers l'expérimentation, la spiritualité et le travail sur soi.

Secondement, elles créent un cadre dans lequel se déploient ces capacités d'actions : une communauté familiale (cf. dimension « Appartenance à une communauté familiale »). Effectivement, pour les bénévoles comme pour les personnes accompagnées, l'EATB, et selon leurs dires, plus largement l'association, constituent une véritable famille. Lors des entretiens individuels, des récits d'expériences et de l'atelier « méthode des cartons », la famille surgit en premier lieu dans le discours de presque toutes les personnes accompagnées participantes et de plusieurs bénévoles.

« Pour moi, c'est une famille. (...) Ils ont fêté mon anniversaire en haut du Mont Saint-Michel ! » ; « C'est un peu familial, c'est pas comme une autre association ». [Personnes accompagnées lors d'un atelier « récits d'expériences »] ; « C'est comme une famille qui intègre. » [Un bénévole lors d'un atelier « récits d'expériences »]

C'est d'ailleurs de cette dimension que découle l' « Evasion du quotidien » et la « Sérénité » des personnes accompagnées. Elles ont insisté sur le caractère enveloppant de la famille qui contribue pleinement à leur « sentiment de sécurité ».

Tout cela montre que l'action de l'EATB est constitutive du monde commun, entendu comme société politique. C'est-à-dire qu'elle participe à transformer, modeler un monde où, initialement, de nombreuses personnes âgées sont isolées, en un monde dans lequel ces dernières sont entourées. Cette communauté familiale joue le rôle d'interface entre les acteurs de l'association et le monde commun par le biais du « Relais territorial » qu'elle anime, en signalant les personnes isolées à ses partenaires et en impulsant une réelle synergie. Elle semble incarner un idéaltype, une miniature de ce que la société devrait être dans l'esprit des petits frères des Pauvres, soit un système familial qui inclut toute personne âgée pour lui permettre de vivre sereinement tout en savourant des instants d'exception.

Ce constat nous a amené à nous demander si l'EATB ne constitue pas un monde commun dans l'imaginaire de ses principales parties-prenantes, les bénévoles et les personnes accompagnées³⁷ (I). Au terme de notre analyse, il nous semble qu'il peut s'agir d'un micro monde commun pour les premiers (II) mais pas pour les seconds. Il faudrait pour cela qu'elles participent concrètement au fonctionnement de l'équipe (III).

I. L'équipe d'action territoriale Belsunce : monde commun ou monde vécu ?

Selon B. Perret, un monde commun est guidé par un projet sociétal (I.1), permet la satisfaction du besoin de reconnaissance des individus (I.2) et produit des symboles qui font sens au-delà du contexte donné (I.3). Il convient de mettre en perspective ces critères et notre terrain d'étude.

³⁷ Nous excluons ici les salariés et partenaires qui agissent dans ou avec l'EATB dans le cadre de leur profession, par conséquent d'emblée un monde vécu.

I.1 Un monde articulé autour d'un projet de société

La lutte contre l'isolement des personnes âgées est le projet social qui justifie l'existence des petits frères des Pauvres. Il constitue et oriente toutes les institutions de l'association, au niveau national (conseil d'administration, assemblée générale), régional (conseil de fraternité, conférence de région) et local, dans l'EATB (conseil d'équipe et assemblée d'équipe). En découlent des directives, des normes, qui régissent le fonctionnement de l'association. Par exemple, le fait qu'une personne ne peut être accompagnée qu'à partir de 50 ans ou que ce soit les bénévoles et non les salariés qui réalisent les accompagnements. L'EATB se distingue donc d'un monde vécu qui n'est articulé autour d'aucun projet social particulier.

I.2 Un monde donnant satisfaction au besoin de reconnaissance des bénévoles

L'EATB paraît être un espace d'épanouissement du besoin de reconnaissance mutuelle. En effet, au cours de la démarche, les participants ont abordé, de façon plus ou moins directe, les trois degrés du besoin de reconnaissance, dont deux apparaissent clairement dans l'utilité sociale identifiée.

Tout d'abord, le 1^{er} degré, l'amour, transparait dans la dimension « Appartenance à une communauté familiale » et plus particulièrement dans ses sous dimensions « affection » et « amitié ». Lors des différents temps, collectifs et individuels, les personnes accompagnées comme les bénévoles ont fait état de liens affectifs forts les unissant les uns aux autres. Durant un atelier « récits d'expérience », une bénévole a notamment déclaré « *C'est l'association des petits frères des Pauvres qui apporte le plus [par rapport aux autres associations], aussi bien aux bénévoles, parce que je crois qu'on est plus proche des personnes accompagnées, et nous, ça nous apporte, il y a un retour qu'on n'attend pas au départ quand on y est. Et après il y a beaucoup d'affection, de tendresse qui s'installe entre la personne accompagnée et le bénévole* ». Lorsque nous avons demandé aux participants, à la fin de ce temps, comment ils synthétiseraient les échanges, une personne accompagnée s'est exclamée spontanément : « *Bah, l'amour de l'autre !* ». Il semble donc que l'EATB est une réalité sociale au sein de laquelle est comblé le premier degré de reconnaissance mutuelle de ces deux catégories de parties-prenantes.

Le deuxième degré de reconnaissance mutuelle, la reconnaissance juridique, est plus apparue en filigrane au cours de la démarche. Contrairement à l'amour, lorsqu'elle a été

évoquée, c'était dans l'optique de la revendiquer et de pointer son importance dans le fonctionnement de l'association. Certains bénévoles, lors des entretiens individuels en parallèle de la démarche d'identification, n'ont pas caché leur inquiétude relative à la nouvelle organisation en vigueur depuis 2014. Effectivement, ces personnes redoutent qu'en permettant aux bénévoles d'acquiescer plus de responsabilités, cette dernière les hiérarchise et remette en cause leur égalité : *« Ah bah c'est le fait du changement de politique, de faire ces groupes de chefs, parce que il y a des chefs, y en a qui se prennent vraiment pour des chefs maintenant. Alors qu'avant ça n'existait pas. Tout le monde était pareil. Tous à égalité. On était tous au même niveau. Alors que maintenant tu as le conseil d'équipe, tu as Mme untel qui est là... Déjà c'est plus informel parce qu'ils se font une réunion entre eux, déjà, où nous on ne sait pas ce qui se passe finalement. »*.

Les personnes accompagnées craignent également d'être discriminées les unes par rapport aux autres. Lors des ateliers « récits d'expériences », quelques-unes ont exprimé s'être déjà senties exclues du fait de ne pas pouvoir participer à une sortie ou un séjour de vacances. Dans ce type de situation, elles disent avoir été *« peinée[s] »* que les bénévoles ne les aient pas prises en compte aussi bien que d'autres et estiment que parfois ces derniers *« ne pensent pas à tout le monde »*. Nous tenons à souligner que les seuls éléments négatifs qu'elles ont émis sur l'EATB lors de la démarche d'identification sont liés à ce sentiment d'exclusion. En revanche, elles n'ont jamais déclaré vouloir les mêmes droits que les bénévoles, c'est-à-dire participer plus activement au fonctionnement de l'association, donner leur avis sur les actions menées, prendre part à la prise de décision, etc. Toutefois, nous avons eu l'occasion au cours de notre stage, dans le cadre de la réalisation d'un recueil de paroles, d'interroger une personne accompagnée de l'EATB, M. B., qui souhaite que soit mise en œuvre une réelle participation des bénéficiaires de l'association : *« Tout programme devrait être établi, discuté, uniquement pas avec des bénévoles, qu'on les respecte, qu'on respecte les salariés aussi qui font du bon boulot, mais faire participer aussi les concernés. Les concernés, ils ne sont pas des mineurs, il faut leur donner l'occasion de donner leur avis, de contribuer aux décisions et de donner certaines critiques (...) pour voir les insuffisances et les carences qu'il se trouve quelque fois pendant une activité parce qu'il y a quelques fois des activités qui se font et qui provoquent quelque chose que ni le salarié, ni le bénévole peut voir. »* (cf Annexe 9 : Recueil de paroles). Contrairement au sentiment d'exclusion et de discrimination qui relève du ressenti, l'absence de participation des personnes accompagnées n'est démentie par personne, comme le souligne

une bénévole : « *On reste quand même dans un ancien fonctionnement de bénévoles qui proposent, qui mettent en place et y a les personnes qui consomment.* »

Il est donc possible pour les personnes accompagnées de se reconnaître entre elles comme des sujets de droit et il en va de même pour les bénévoles. Cependant, ces deux catégories de parties-prenantes ne sont aujourd'hui pas égales dans l'agir collectif. L'absence de participation de la personne accompagnée interroge, en ce qu'elle induit une inégalité « juridique » avec le bénévole. Cela ne permet donc pas de combler le besoin de reconnaissance juridique de certains bénéficiaires. De plus, cette carence a aussi des conséquences sur le troisième degré de reconnaissance, l'estime sociale.

En effet, le besoin d'estime sociale, à savoir la reconnaissance de ses qualités personnelles par un autre individu à l'aune de valeurs communes, apparaît dans l'utilité sociale identifiée comblé plus pour les bénévoles que pour les personnes accompagnées. Ne nous méprenons pas : nous ne considérons aucunement qu'au sein de l'EATB elles ne soient pas estimées et valorisées. Toutefois, quand c'est le cas, ce sont pour des qualités intrinsèques à leur personne (talent artistique, humour, gentillesse, etc.), non en qualité d'acteur de l'association et à travers les valeurs de cette dernière. En d'autres termes, c'est l'amour que les bénévoles leur portent qui est vecteur de valorisation, pas l'estime qui découle de la participation à l'agir collectif en tant qu'acteur. M. B. ne considère d'ailleurs pas être acteur de son accompagnement ; ce qu'il déplore : « *L'administration, ce sont des salariés, les bénévoles, ils sont bien pour animer et tout, mais qui est le bénéficiaire ? C'est la personne accompagnée. Il faut lui donner aussi la parole (...) Ses idées, il faut pas les sous-estimer ! (...) Il a une responsabilité à assumer lui aussi, il a quand même un rôle important à jouer, il ne reste pas une personne assistée. Il doit être acteur et bénéficiaire.* »

Ainsi, l'EATB ne permet pas totalement aux personnes accompagnées de combler ce degré de besoin de reconnaissance mutuelle. A l'inverse, les bénévoles bénéficient de ce type de reconnaissance : cela se manifeste dans l'utilité sociale identifiée à travers la dimension « Renforcement de la capacité d'agir des bénévoles », et notamment les sous-dimensions « valorisation de soi », « sentiment d'utilité » et « reconnaissance ». En effet, pour la plupart, accompagner une ou des personnes âgées isolées est source de reconnaissance de leurs qualités humaines et sociales, par leurs pairs (les bénévoles) ainsi que par l'accompagné lui-même. Pour certains, il semble que c'est ce qui est le plus recherché dans l'engagement bénévole. Effectivement, lors de l'atelier « méthode des cartons », une bénévole a inscrit sur son carton que son engagement lui apporte de « l'ingratitude », entendu comme absence de reconnaissance

de son don par les bénéficiaires. S'en est suivi un débat portant sur les motivations du bénévolat, la rétribution et l'absence de rétribution. Les uns estimaient que la reconnaissance était essentielle, les autres disaient ne pas en avoir besoin. Ces interactions ont mis en lumière une fracture entre les bénévoles qui comblent ce besoin d'estime sociale à l'extérieur de l'EATB et ceux qui le comblent à l'intérieur de cette dernière. Cela ne signifie pas qu'en dehors de l'association, pour certains, ce besoin n'est nullement satisfait, mais qu'il ne l'est probablement pas suffisamment. En tout état de cause, l'EATB est un espace dans lequel les bénévoles peuvent se sentir socialement estimés.

Au vu de ce qui précède, l'EATB paraît être un lieu dans lequel se déploie les trois degrés du besoin de reconnaissance des bénévoles. Il n'en va en revanche pas de même en ce qui concerne les personnes accompagnées. Elles ne jouissent au sein de l'EATB que de liens affectifs forts, leur absence de participation excluant la possibilité de bénéficier d'une réelle reconnaissance juridique et sociale.

I.3 Une production de symboles signifiants dans la limite du contexte de l'association

Il nous semble que les symboles produits par l'EATB sont véritablement signifiants pour les parties-prenantes, mais ne font pas sens au-delà de son contexte. Prenons pour exemple la devise de l'association : « les fleurs avant le pain ». Hautement symbolique chez les petits frères des Pauvres, elle revient dans de nombreux entretiens avec les bénévoles :

« Les fleurs avant le pain ça veut tout dire (...) ça veut dire qu'on n'est pas là pour apporter la nourriture et le minimum vital même si on le fait, on est là pour rendre la vie des gens plus belle » ; « Et donc, c'est de leur faire, alors les fleurs avant le pain, c'est de les accueillir, quand on fait un repas, avec une belle table. Une belle table, avec des fleurs sur la table. Les servir, les laisser manger tranquillement. Ne pas débarrasser une assiette tant que tout le monde n'a pas terminé. »

Pour autant, ce symbole n'est pas signifiant dès lors que l'on sort du cadre de l'EATB, car il ne permet pas de rentrer en interaction avec les personnes qui en sont extérieures, comme le souligne une bénévole : « *Quand je parle des fleurs avant le pain à mon entourage, ils ne comprennent pas ce que cela veut dire* ». Sa signification n'est donc intériorisée et partagée qu'au sein de l'équipe, peut-être aussi au sein de l'association, mais cela ne permet pas aux parties-prenantes d'interpréter toutes les facettes de leur environnement (professionnel, amical,

etc.) à travers son prisme. Cela se vérifie également avec le symbole d'Armand Marquiset, fondateur de l'association. Tout au long de notre stage, nous avons pu constater que ce personnage est souvent invoqué dans les discussions, par le biais d'anecdotes, de citations, et ce aussi bien par des personnes accompagnées, des bénévoles et des salariés. Il semble incarner les valeurs et l'essence du projet des petits frères des Pauvres, produisant du sens soixante-dix ans après la création de l'association. Cependant, dès lors que l'on franchit les frontières de cette dernière, Armand Marquiset, souvent inconnu, perd tout caractère signifiant.

Par conséquent, l'EATB ne semble pas produire de symboles dont la portée dépasse son contexte.

En conclusion, l'EATB est une réalité sociale orientée par un projet politique, dans laquelle se déploie les trois degrés de reconnaissance mutuelle pour les bénévoles mais pas pour les personnes accompagnées qui voient seulement le 1^{er} degré, l'amour, pleinement comblé. De plus, ce « monde » ne génère pas des symboles dont la signification est partagée hors de la communauté familiale qui la compose. Il apparaît dès lors qu'elle constitue un monde vécu pour les personnes accompagnées et un micro monde commun pour les bénévoles.

II. *L'équipe d'action territoriale Belsunce : monde vécu pour les personnes accompagnées, micro monde commun pour les bénévoles*

L'EATB semble être pour les bénévoles participants un monde commun miniature et géographiquement localisé. A l'intérieur de cet univers, articulé autour d'un projet politique, la lutte contre l'isolement des aînés, ils partagent des rites (comme les réunions mensuelles ou l'assemblée d'équipe), des accords verbaux et non verbaux, des symboles, etc. Leur quête identitaire y trouve un écho, la satisfaction des trois degrés de leur besoin de reconnaissance leur permettant de façonner leur identité. Par leurs interactions, ils modèlent en permanence ce micro monde qui participe, en retour, à leur « construction individuelle ». L'EATB apparaît ainsi comme un « amplificateur de sens », un lieu d'enchantement où chacun est perçu comme un élément d'un système global auquel il contribue, comme en témoigne une bénévole qui compare son engagement à « *Une sorte d'engrenage, tu trouves ta place et du coup tu évolues dedans parce que c'est comme ça que tu t'épanouis. (...) on peut tous s'exprimer sur ce que*

l'on souhaite et les projets qu'on voudrait voir aboutir et en s'y mettant un peu tous et ben du coup ça se met en place ».

Si l'on suit la pensée de B. Perret, l'éclatement du monde commun en mondes vécus du fait de la montée de l'individualisme et de la délégitimation des institutions aboutit à une colonisation du politique par les mondes vécus. Or, il nous semble à travers notre étude de cas que l'engagement bénévole traduit au contraire la réinjection du politique dans les mondes vécus. Comme l'a fait remarquer le CDS lors de la présentation de l'utilité sociale à l'EATB, certaines sous-dimensions de la dimension « Renforcement de la capacité d'agir des bénévoles » brossent un portrait du bénévole comme acteur politique à part entière de ce micro monde, place qu'il peut difficilement occuper dans la société :

« Là pour le coup je trouve que ça recoupe le projet associatif parce que si justement c'est très politique, c'est vraiment de la démocratie à petite échelle ce qui se passe dans les équipes petits frères des Pauvres quand même. Les décisions elles sont prises collectivement, et peut-être qu'il n'y a pas beaucoup de pouvoir aux bénévoles aux petits frères des Pauvres, mais je ne suis pas persuadé je pense qu'au contraire il y en a beaucoup. Ce qui n'est pas le cas des autres espaces de la vie souvent on n'a pas beaucoup de pouvoir quand même et là on a quand même la possibilité d'en prendre. »

Ainsi, nous émettons l'hypothèse que les militants, ne pouvant pas satisfaire leur quête identitaire au sein d'un monde commun qui produit des symboles de moins en moins signifiants, en créent un à leur échelle sur lequel ils ont une prise directe. Les associations constitueraient alors des microcosmes dans lesquels s'érigent des institutions diffusant des symboles signifiants et partagés par une communauté d'acteurs mobilisés autour d'un même projet. Il s'agirait donc plus de l'éclatement du monde commun en une multitude de micro mondes communs locaux qu'une victoire de la subjectivité de l'individu sur le politique.

Cependant, si l'EATB s'apparente à un micro monde commun pour les bénévoles, ce n'est pas tout à fait le cas des personnes accompagnées. En effet, ces dernières vivent leur accompagnement comme elles vivraient leur prise en charge dans une famille, sans percevoir forcément le projet politique poursuivi. La recreation d'un cocon familial, enveloppant et sécurisant, au sein duquel elles peuvent satisfaire leur besoin d'amour primaire, se rapproche plus d'un monde vécu. Cela ne signifie pas que l'accompagnement les enferme, bien au contraire, il leur donne la possibilité de faire des « rencontres », d'avoir « accès à la culture », en somme d'acquérir une « ouverture sur le monde ». Toutefois, il ne leur permet pas de se

constituer en tant que sujet dans leur rapport à l'EATB, du moins pas comme élément contribuant à un système.

Il paraîtrait que c'est leur non-participation au projet associatif qui les met à l'écart de cet « amplificateur de sens ».

III. La participation, clef d'ouverture du micro monde commun

Les personnes accompagnées doivent avoir la possibilité de participer au fonctionnement de l'équipe pour avoir accès au micro monde commun au même titre que les bénévoles. Car, en l'état actuel des choses, n'étant pas actrices du projet associatif, leur implication dans le collectif, quand il y en a une, est beaucoup moins signifiante et constitutive que pour les bénévoles. Concrètement, cela signifie qu'elles ne sont pas confrontées aux structures sociales de l'EATB, parce que les espaces où prennent place les interactions interpersonnelles constituant ses institutions ne leur sont pas ouverts. Ainsi, elles retirent de leur accompagnement des relations affectives fortes, donc une perception d'elles-mêmes comme sujet aimant et aimable, mais pas comme sujet social, capable de contribuer à un projet de société.

L'identification de l'utilité sociale permet par conséquent de prendre conscience que l'EATB ne crée pas de capacités d'agir chez les individus qu'elle accompagne. Libre maintenant aux membres de l'équipe de déterminer si le projet associatif exige de mettre en place de telles capacités ; et de réorienter leurs actions dans cette direction le cas échéant. Par ailleurs, cet écueil est déjà perçu par l'association nationale, qui encourage les équipes d'action à développer la participation du public.

Toutefois, il ne nous semble pas que ce soit une priorité pour l'EATB. Tout d'abord car les personnes accompagnées ayant contribué à la démarche d'identification n'ont pas explicitement revendiqué l'envie d'être plus incluses dans l'organisation de la vie associative. Ensuite parce qu'après le remaniement de l'organisation en 2014, comme l'a fait remarquer une bénévole lors d'une conversation informelle, l'équipe a besoin de reconstruire ses repères. Il faut qu'elle trouve son rythme et intègre d'abord correctement tous les bénévoles qui le désirent dans l'agir collectif avant d'améliorer la participation du public auprès duquel ils interviennent. Il est vrai que les bénévoles qui ont pris part à la démarche d'identification sont tous impliqués

dans la vie de l'équipe. Nous n'avons pas pu mobiliser les autres, ces derniers n'étant pas disponibles en journée, moment auquel ont eu lieu les ateliers. Le micro monde commun que nous avons présenté paraît exister dans l'imaginaire des bénévoles participants, mais nous ne savons pas s'il en va de même pour ceux qui vivent leur engagement de façon plus individuelle. Etant rarement en interaction avec leurs pairs, leur besoin de reconnaissance ne peut qu'être moins satisfait, donc leur bénévolat moins constitutif. De ce fait, le sens de leur action risque de s'émousser et ils peuvent être tentés de chercher un autre espace pour se réaliser en tant que sujet social. Stimuler leur participation à la vie de l'équipe est donc nécessaire pour que leur bénévolat contribue à donner du sens à leur expérience en tant qu'être humain.

La co-construction de l'utilité sociale par les parties-prenantes de l'EATB permet donc de prendre conscience de la logique constitutive de ses actions et dynamiques. Elle met en évidence la façon dont ce microcosme façonne l'identité des bénévoles et personnes accompagnées en tant que sujet et le degré auquel il répond à leur quête identitaire. Instrument de compréhension de l'aptitude de l'association à enchanter l'existence des bénévoles, c'est-à-dire à donner du sens à leur existence, cette démarche peut aussi être employée comme outil de construction de sens individuel. En effet, l'utilité sociale apparaît comme un réel moteur de l'action engagée.

Chapitre 2 : L'identification de l'utilité sociale, levier de construction de sens individuel

Dans ce chapitre, nous distinguons les causes de l'engagement et les moteurs de l'action bénévole. Les premières correspondent aux raisons qui poussent un individu à faire la démarche de devenir bénévole dans une association. Les seconds relèvent du processus rétrospectif de création de sens et peuvent s'apparenter aux motifs de plaisir au travail (cf. Partie 1, Chapitre 2, II, II.1, II.1.1.). En d'autres termes, ce sont les actions réalisées dans le cadre de l'engagement bénévole qui rendent ce dernier signifiant, donc motivent l'individu à poursuivre son bénévolat.

Il résulte de notre analyse que la connaissance de l'utilité sociale de l'EATB peut accroître la motivation de candidats bénévoles à s'engager avec les petits frères des Pauvres, en particulier les plus jeunes (I). Il ressort également que l'utilité sociale est un des premiers moteurs d'action chez les bénévoles interrogés. Ainsi, l'utilité sociale fait sens (II).

I. *L'envie d'être utile, cause première d'engagement des jeunes bénévoles*

Les bénévoles « jeunes » de l'EATB, c'est-à-dire ceux qui sont étudiants ou en activité professionnelle depuis relativement peu de temps, se sont tournés vers les petits frères des Pauvres avec la volonté d'être utile : « *Pendant que je passais mon bac j'avais envie de m'engager. (...) (Ça veut dire quoi pour toi t'engager ?) être utile aux autres, aider les autres, donner un sens à ma vie en fait. Faire quelque chose pour les autres* » ; « *Bah, surtout aux petits frères des Pauvres, et ça se voit aussi dans l'association où je travaille maintenant, il y a vraiment des effets, il y a un impact en fait des missions qu'on peut faire.* »

Les bénévoles retraités, en revanche, disent s'être engagés aux petits frères des Pauvres avant tout pour continuer d'avoir les contacts humains que la vie professionnelle leur offrait : « *Je ne sais pas, j'avais besoin d'être avec les autres, comme je l'ai fait pendant toute ma vie professionnelle finalement. (...) Il faut maintenir le lien social de toute façon.* » ; « *J'étais très actif, ma femme travaillant, je ne me voyais pas rester à la maison. (...) Et puis faire du bénévolat, c'est enrichissant, parce qu'il y a les contacts, et ça te sort de ton quotidien quoi. (...) Et puis il y a aussi la relation humaine, moi j'en ai besoin* ». Une bénévole retraitée a tout de même dit s'être engagée également dans le but d'être utile : « *Je ne voulais pas me sentir inutile* ».

La personne bénévole en recherche d'emploi n'invoque pas non plus l'envie d'être utile comme cause de son engagement, mais le souhait de ne pas être dans l'inaction : *« parce que je suis en recherche d'emploi, que j'avais beaucoup de temps, et que donc je me suis dit « tu peux pas continuer à rien faire du tout » »*.

Il est intéressant de relever que les bénévoles qui sont retraités aujourd'hui mais étaient jeunes actifs au moment de leur entrée dans l'association étaient alors plus poussés par une envie militante de changer les choses que par l'envie d'être utile : *« Je pense qu'à l'époque, les gens qui faisaient bénévoles, ils avaient une soif de justice. (Du coup quand vous vous êtes engagé vous aviez cette soif de justice, de changement ?) Voilà, c'est ça. Oui parce que justement à l'époque il n'y avait pas toutes ces aides sociales, il y avait pas... Il y avait des gens qui avaient vécu la guerre, des gens qui avaient perdu leur famille dans les bombardements, c'était dramatique. Ils étaient à l'abandon. Les politiques ne s'occupaient pas d'eux, personne ne s'occupait d'eux, c'était les associations, la Croix Rouge, les petits frères des Pauvres »*. Cette mise en perspective confirme la thèse de M. Simonet selon laquelle le lien entre désir d'utilité sociale et engagement est le fruit de l'histoire politico-institutionnelle des trois dernières décennies.

Elle nous conduit également à faire un pont entre cette évolution des causes de l'engagement et l'éclatement du monde commun en micro mondes communs. Expliquons-nous : à l'inverse des jeunes bénévoles des générations précédentes, ceux d'aujourd'hui cherchent, à travers le désir d'utilité, à avoir un impact politique à leur échelle pour en tirer directement une rétribution : *« Par exemple on va organiser les estivales. (...) Je sais que ça va servir à des gens qui vont pas partir en vacances et qui vont être contents d'aller aux estivales »*. La volonté de « changer le monde » n'apparaît pas dans leur discours, ils souhaitent avant tout transformer « leur » monde, celui dans lequel ils évoluent au quotidien et où ils sont confrontés à la misère et l'isolement. Ils orientent donc leur pouvoir politique avant tout dans une ou plusieurs associations, des micros mondes communs, plutôt que dans le monde commun de la société politique nationale qui n'est que peu créateur de sens pour eux. L'on pourrait objecter à cette théorie que le contexte sociopolitique a évolué. En effet, l'Etat prend plus en charge qu'avant les personnes âgées isolées (comme le montre le verbatim ci-dessus), ce qui pourrait expliquer un militantisme moindre. Cependant, de nombreuses luttes à l'échelle sociétale, bien que différentes, sont aujourd'hui menées par l'association : l'accès au droit des personnes résidentes en EHPAD, le changement de regard sur la vieillesse dans une société obnubilée par l'éternelle jeunesse, etc. Bien qu'existantes, ce ne sont pas d'elles dont parlent les jeunes

bénévoles quand ils se remémorent leur motif d'engagement premier, mais bien de l'envie d'être utile.

Ainsi, le désir d'utilité sociale semble être un réel motif d'engagement contemporain. L'identification de l'utilité sociale paraît dès lors constituer une base intéressante pour réaliser un outil de recrutement de bénévoles.

Elle pourrait en outre faciliter l'élaboration d'un outil de consolidation de l'engagement, le sentiment d'utilité apparaissant aussi comme un moteur du bénévolat.

II. Le sentiment d'utilité, motif d'engagement contemporain

Tout d'abord, trois des motifs de plaisir au travail apparaissent dans l'utilité sociale identifiée : le sentiment d'utilité, à travers la sous-dimension du même nom ; l'enrichissement personnel, à travers les sous-dimensions « construction individuelle », « apprentissage de la collégialité » et « acquisition de compétences sociales et relationnelles », qui sous-tendent la formation permanente ; et le contact humain, à travers la sous-dimension « espace de sociabilité pour les bénévoles ». Ils semblent ainsi motiver la poursuite de l'engagement des bénévoles au sein de l'EATB, ce qui a été confirmé par les entretiens.

Néanmoins, c'est le fait de se sentir utile qui revient le plus souvent dans le discours des bénévoles lorsque nous leur avons demandé les raisons pour lesquelles ils continuent d'être engagés. En effet, huit bénévoles sur neuf, tout profil confondu, ont manifesté le caractère signifiant de l'utilité de l'action.

Les jeunes actifs et étudiants, conformément à leur cause d'engagement initiale, évoquent le plaisir de donner et de percevoir l'effet du don sur les personnes accompagnées : « *Parce qu'en fait on fait des trucs de ouf. Pour les personnes accompagnées, c'est génial ce qui se passe. (...) Je sais aussi que quand je vais en réunion, on va faire des trucs qui vont faire bouger les choses. (...) C'est vraiment que du débat et de la logistique et moi j'aime bien. Mais aussi parce que tu sais que ça découle sur quelque chose.* » ; « *Et c'est simple à dire mais on trouve tout de suite une raison qui justifie souvent notre implication. Tu vois, certes, organiser des voyages ça peut être complètement simple, mais ça apporte tellement de joie aux personnes qu'on accompagne qu'on se dit qu'on n'a pas besoin d'aller plus loin en fait. C'est des petits moments simples, c'est comme fêter un anniversaire. On peut dire que c'est juste normal mais*

ça apporte tellement de choses aux personnes qu'on accompagne c'est assez exceptionnel. (...) Je pense que c'est ça qui me maintient. »

Les retraités, s'ils sont majoritairement venus aux petits frères des Pauvres pour entretenir un espace de sociabilité extérieur à leur sphère privée, disent également rester en raison de ce qu'ils apportent aux personnes accompagnées : *« Ça m'apporte la satisfaction de voir des gens heureux, déjà. Des gens qui sont bien, et à qui on rend service, avec qui, tu vois, qu'on peut aider, ça leur fait plaisir de nous voir » ; « Je rends service. Autant que je peux. » ; « Quand, pendant un moment, je faisais surtout des séjours de vacances, j'emmenais des gens complètement ratatinés, et tu les ramenaient chez eux en grande forme. Il y avait des transformations qui se faisaient. (...) Ils avaient une envie de vivre, c'était formidable. »*

Le sentiment d'utilité est souvent lié à l'enrichissement personnel, motif de plaisir qui revient dans le discours de sept personnes sur neuf. En effet, apporter de la joie et du bien-être à une personne implique de la rencontrer, et cette rencontre est souvent assortie de partage d'expériences, de découvertes, d'apprentissages : *« C'est ça qui me motive. Certes, faire quelque chose de bien, parce que tu sais que la personne elle va être heureuse après le rendez-vous, mais aussi parce que tu prends du plaisir à faire ce genre de chose. (...) Ce n'est pas unilatérale comme relation, c'est vraiment un échange, un partage, et on fait des trucs qui nous font plaisir à toutes les deux et j'en retire autant qu'elle. » ; « Quand tu fais des visites avec des personnes, c'est un pur bonheur. Plus tu donnes, plus tu reçois. » ; « Ça apporte, quand tu as la chance d'échanger avec des gens, chacun ayant un parcours, une histoire de vie, je trouve que c'est ce qu'on évoquait ce matin ensemble, c'est le don contre don. Certainement que tu vas les aider à remplir leurs documents (...) mais en contrepartie tu vas avoir des échanges enrichissants avec eux quoi. (...) Y a des découvertes aussi. Des découvertes de cultures, de religions, de positions dans la vie, voilà. »*

Parfois, c'est plus largement la variété des possibilités qu'ouvre l'implication dans l'agir collectif qui est source d'épanouissement : *« (...) mon investissement il est grandissant parce qu'on est une association qui a beaucoup de moyens et on est très diversifié dans les actions qu'on propose, et en fait moi déjà je trouve que personnellement ton bénévolat tu t'ennuies jamais parce que quand tu t'ennuies dans une action et ben tu vas en faire une autre (...) On peut faire énormément de choses, donc quand tu n'as plus envie de faire une action, tu changes pas d'association. »*

Ensuite, le contact humain et les bénéfices qu'il procure sont significatifs pour cinq personnes interrogées. Pour certains, l'EATB est un espace de sociabilité qui leur permet, en travaillant avec leurs pairs, de retrouver l'estime d'eux-mêmes : *« Parce que j'ai eu une période, du fait de mon parcours pro, où tu te dis "finalement je suis bonne à rien quoi". (...) Du coup le fait de remettre en place un certain nombre de compétences que j'ai et qu'elles soient valorisées (...) c'est valorisant, c'est rassurant, tu vois il y a une espèce de réassurance »*. Pour d'autres, c'est un lieu où ils ont noué des liens d'affections forts et pérennes : *« (...) les personnes qu'on accompagne et qu'on va voir ici ou à l'hôpital, moi je les suis jusqu'à la fin. Donc je pense que c'est ça, je les ai sentis encore plus proches. Par exemple X, je l'appelle et parfois je vais chez lui pour l'aider avec ses papiers, mais moi quand j'ai été malade, il a fait la même chose. »*

Enfin, deux des bénévoles de l'EATB ont également déclaré rester dans l'association car ils prennent du plaisir dans leur action en « faisant » quelque chose, en produisant, créant ou gérant, ce qui suscite chez eux de la fierté et de la satisfaction : *« J'ai eu tout, au départ, je ne connaissais rien mais finalement y avait tout à créer à Y. Tu vois il y avait les personnes accompagnées qu'il fallait aller voir, fallait faire des évaluations, fallait recruter des bénévoles, fallait... »* ; *« (...) mais les séjours j'adore, c'est mon truc. Je me fais plaisir, je m'éclate, autant que je fais plaisir. »*

Au vu des motifs évoqués et de la prégnance du sentiment d'utilité, nous pouvons conclure que l'identification de l'utilité sociale peut nourrir la production de sens individuel. En effet, connaître ce qu'ils apportent de positif aux personnes accompagnées, à savoir la sérénité, la possibilité de s'évader de leur quotidien et une « famille », est source de motivation. De plus, le fait de prendre conscience de la manière dont l'association les enrichit en tant qu'individu (par l'« apprentissage de la collégialité », etc.) et leur permet de développer des contacts humains valorisants (cf. « valorisation de soi ») et de qualité (cf. « affection », « amitié ») peut entretenir, voire raviver leur investissement.

Il est donc possible de se servir de l'identification de l'utilité sociale pour créer un outil de consolidation de l'engagement, en plus d'un outil de recrutement.

Ainsi, la démarche mise en œuvre dans notre étude de cas est un levier de construction individuelle de sens en plus d'être un biais de conscientisation de la dimension constitutive de l'EATB. Il semblerait qu'elle soit également vectrice de construction collective de sens.

Chapitre 3 : L'identification de l'utilité sociale, levier de construction de sens collectif

Il convient dans un premier temps d'analyser le processus de création collective de sens à l'œuvre au sein de l'EATB (I). Après avoir cerné ses points forts et ses points faibles, il sera alors possible d'aborder l'identification de l'utilité sociale comme un outil de gestion du sens susceptible de venir pallier les lacunes de l'équipe en la matière (II).

I. *Analyse de la dynamique de création collective de sens de l'EATB*

Les bénévoles de l'EATB partagent globalement une vision commune de ce qui fait l'essence du projet social des petits frères des Pauvres. Toutefois, certains versants de ce projet ne font pas consensus. L'objectif fédérateur qui les anime présente ainsi une équivocité nuancée (I.1). Des mécanismes d'élaboration collective de sens sont alors mis en œuvre au sein de l'équipe pour s'accorder sur une interprétation unique à faire primer. Si certains sont efficaces, d'autres peuvent mettre à terme en péril la bonne coordination des comportements (I.2).

I.1 Un projet associatif à l'équivocité contrastée

Il ressort de nos entretiens avec les bénévoles que le projet associatif de l'association, assimilé au mythe poursuivi, ne présente pas une grande équivocité dans l'EATB. Certes, chacun a une représentation personnelle de ce dernier et des valeurs qu'il incarne, mais globalement, les interprétations convergent (I.1.1). Toutefois, deux éléments sont sources de division au sein de l'équipe (I.1.2).

I.1.1 Un projet associatif globalement univoque

Premièrement, les bénévoles s'accordent sur l'essence du projet, à savoir l'importance d'un accompagnement basé sur la relation humaine pour rompre la solitude : « *C'est (...) aller les voir, les accompagner jusqu'à la fin, pour ceux qui n'ont aucune famille surtout* » ; « *L'accompagnement, c'est tout (...) c'était d'aller voir des gens, de discuter avec eux (...)* » ; « *(...) on discute avec toi, on te soutient moralement, on t'écoute* ». Deuxièmement, ils ont insisté sur la nécessité de prendre en considération, dans l'accompagnement, la spécificité et l'individualité de chaque personne : « *C'est leur donner un endroit où ils puissent être eux-mêmes, sans être jugés pour ce qu'ils sont.* » ; « *(...) c'est apprendre à connaître la personne*

et l'aider à faire les choses qu'elle aurait voulu faire » ; « La reconnaissance de la personne unique ». Troisièmement, ils considèrent que leur rôle est, plus que d'« apporter de la nourriture et le minimum vital », d'embellir et d'adoucir la vie des personnes, en leur faisant vivre des temps d'exception : « (...) le fait qu'on fait rêver les gens aussi et qu'on réalise leurs rêves, on essaie en tout cas. » ; « Améliorer la qualité de vie c'est une phrase un peu bateau mais c'est ça (...) c'est apporter un peu de moments exceptionnels ».

I.1.2 Une équivocité concentrée autour de deux axes

Les critères de prise en charge par l'EATB ne font pas consensus (I.1.2.1), ni la signification et l'importance de la devise du fondateur de l'association, « les fleurs avant le pain », dans la mise en œuvre des actions (I.1.2.2).

I.1.2.1. Les critères de sélection des personnes à accompagner

Les bénévoles ne s'accordent pas sur le critère à privilégier, l'isolement ou la précarité, pour sélectionner les personnes âgées à accompagner.

Pour certains, c'est très clairement l'isolement de l'individu qui doit primer : « *C'est l'isolement, c'est la « rebrancher » [la personne accompagnée] avec la société. » ; « le but de l'association c'est d'accompagner les personnes déjà isolées, dans la précarité, ce n'est pas toujours le cas, mais bon, on passe outre, c'est surtout l'isolement au départ je pense. »*

Pour d'autres, c'est la précarité qui doit être le premier critère de sélection : « *Si on doit trier on doit prendre les précaires qui ont pas les moyens de se payer de la compagnie, des vacances en groupe » ; « Le plus important pour moi c'est qu'on s'occupe de nouveau de la précarité ». L'équivocité de ce phénomène est conscientisée par quelques bénévoles, qui présentent cette dichotomie comme un sujet qui « fait débat », et qui parlent spontanément des enjeux que cela soulève : privilégier les personnes en plus grande détresse sociale, « *Parce qu'on peut être isolé mais ne pas être en précarité. (...) En fait je me dis, c'est affreux ce que je vais dire, mais si on doit prendre toutes les personnes isolées de France...* » ; mais risquer ainsi de trahir le principe fondateur de l'association en reléguant la relation interpersonnelle au second plan : « *Et moi je n'aimerais pas que le projet associatif il soit édulcoré par tout l'aspect matériel. (...) Il ne faudrait pas que l'association dérive en association d'aide. »**

Néanmoins, cette équivocité ne pose pas de problème en pratique dans la sélection des personnes à accompagner. Tout d'abord car la globalité du public des arrondissements couverts par l'EATB est en situation de précarité matérielle. Secondement parce que la procédure de sélection est soumise à diverses règles d'assemblage. En effet, lorsque la commission « signalements » évalue la situation d'un individu signalé par des partenaires sociaux, elle se base sur une « fiche de renseignements- évaluation des situations » (cf. Annexe 10 : Fiche de renseignement-évaluation des situations EATB) qui stabilise, par un faisceau d'indices, une représentation de l'isolement et de la précarité. De plus, une autre règle d'assemblage, issue des formations reçues par les bénévoles, fait primer l'isolement sur la précarité : « *Bon, c'est vrai que j'ai fait des formations à Paris, et que le critère de revenu n'est pas prioritaire* ».

Il apparaît donc que la création collective de sens relative à la dichotomie isolement/précarité est effectuée par le biais d'une construction générique du sens. En réalité, elle est entremêlée avec une construction intersubjective du sens qui a lieu au sein de la commission « signalement ». Effectivement, les deux membres actifs de cette dernière ne privilégiant pas le même critère, les situations signalées font fréquemment l'objet de cycles de comportements interreliés qui leur permettent de stabiliser temporairement un sens collectif : « *On est pas forcément d'accord X et moi. X elle a un point de vue et c'est très bien et moi je l'ai pas, moi c'est le contraire parfois. (...) Par exemple pour un monsieur (...) Il me semble que la priorité pour moi c'est un appartement parce qu'il est en fauteuil et il ne peut pas sortir de chez lui. (...) Pour X la priorité c'était l'isolement.* » Lorsqu'elles présentent par la suite le cas lors de la réunion d'accompagnement, cela suscite très peu de débat en raison de la confiance dont elles bénéficient de la part du reste de l'équipe : « *(...) parce qu'on leur fait complètement confiance. (...) Il n'y a pas de vérification, de droit de regard. (...) Sauf cas exceptionnel mais ça arrive rarement.* » Ainsi, c'est par le biais d'une tension entre construction générique du sens, prédominante, et construction intersubjective du sens, que l'équivocité de ce phénomène est réduite.

La maxime « les fleurs avant le pain » suscite également des représentations différentes suivant les bénévoles.

I.1.2.2. La mise en œuvre des actions à travers la devise « les fleurs avant le pain »

L'interprétation de cette métaphore conditionne la façon de poursuivre le mythe associatif. Effectivement, elle porte sur la manière d'accompagner la personne âgée et influence ainsi directement la coordination des comportements, notamment durant les actions collectives. Plusieurs bénévoles se sont appuyés sur ce symbole afin d'illustrer le projet associatif en nous livrant la conception personnelle qu'ils en ont : « *Les fleurs avant le pain ça veut tout dire (...) ça veut dire qu'on n'est pas là pour apporter la nourriture et le minimum vital même si on le fait, on est là pour rendre la vie des gens plus belle* » ; « *Et donc, c'est de leur faire, alors les fleurs avant le pain, c'est de les accueillir, quand on fait un repas, avec une belle table. Une belle table, avec des fleurs sur la table. Les servir, les laisser manger tranquillement. Ne pas débarrasser une assiette tant que tout le monde n'a pas terminé.* » ; « *Tu as les restos du cœur, et puis c'est tout. Tandis qu'ici tu as comme les restos du cœur, tu peux être nourri, tout ça, d'une façon plus enveloppée, plus... Et c'est cette délicatesse, cette façon de recevoir et de prendre en compte leurs soucis. C'est de les écouter.* »

Ils ont pour la plupart tout à fait conscience que leur vision n'est pas partagée par tous : « *Je pense que tout le monde a la phrase dans la tête, la fameuse phrase les fleurs avant le pain, sauf qu'il y en a qui oublient de la mettre en œuvre. Ou alors qui interprètent mal les choses. Qui se disent si je lui donne beaucoup, c'est bien.* » De plus, cette maxime ne revêt pas la même importance pour chacun. En effet, prioriser la forme et la qualité sur les préoccupations matérielles ne fait pas l'unanimité.

« *Le gros point de désaccord c'est que pour certains c'est le pain avant les fleurs. Qu'est-ce qu'on irait mettre une jolie nappe si il n'y a rien à manger dans l'assiette, au bout d'un moment, faut pas déconner.* » ; « *J'étais d'accord il y a de longues années peut-être, quand Marquiset a créé cette association, (...) mais maintenant je ne crois pas. Quand ils viennent nous demander, parce qu'ils n'ont plus pour pouvoir boucler les fins de mois, ou ils n'ont plus ça ou ça, je sais que la fleur c'est symbolique, je sais bien, mais je sais pas moi, ça me paraît... C'est plus l'essentiel, non non.* »

Du fait de cette forte équivocité sociale, le conseil d'équipe a décidé d'organiser lors de l'assemblée d'équipe 2018 des ateliers de réflexion en sous-groupes sur le thème « *Comment continuer à amener « les fleurs avant le pain » dans nos accompagnements ?* » (Cf. Annexe 3 : Projet d'équipe 2018 de l'EATB). Le but était de dégager des perspectives d'amélioration sur

lesquelles le conseil d'équipe pourrait par la suite travailler. Ces ateliers ont permis de faire émerger certaines représentations (ex : « apporter des attentions lors des visites », « favoriser l'utilité des personnes accompagnées : les rendre actrices »). Cependant, les propositions sélectionnées par le conseil (en rouge dans le projet d'équipe) ne stabilisent pas une vision collective car elles concernent plus la mise en place d'outils de gestion que la thématique des « fleurs avant le pain » (ex : « créer un trombinoscope global au local et en ligne : missions de chacun et personnes ressources »). Le choix a donc été fait de coordonner les comportements via des outils de gestion de l'entreprise plutôt que par la création d'une vision partagée.

Toutefois, l'équivocité de cette devise est quand même réduite régulièrement par les interactions qui ont lieu lors des trois réunions mensuelles. En effet, les valeurs que cette expression incarne surgissent fréquemment dans la discussion, quel que soit le sujet débattu, étant donné qu'elles ont trait à la manière de réaliser le projet associatif : *« C'est vrai qu'à un moment donné ou à un autre, les valeurs elles sortent, c'est obligé. C'est obligé parce que tu n'es pas d'accord avec untel qui veut faire ça bah tu lui dis « non je ne suis pas d'accord ». » ; « Avec X mon dieu quand je défendais tous les sans-abris (vous n'avez pas la même vision ?) Non, pas du tout, je lui disais "Vas-y toi, dans la rue ! Tu verras comment ça se passe !" Parce qu'il est gentil X, mais il s'emporte, et moi aussi. » ; « X me disait l'autre jour, y a le clochard du coin, il me dit des fleurs, qu'est-ce que j'en ai à foutre ? Dans cette affaire-là, j'ai dit à X c'est toi la fleur, c'est toi qui t'assied sur le banc avec le clochard du coin (...) C'est s'arrêter ! C'est ne pas passer. »*

Les échanges, parfois conflictuels, prennent véritablement la forme de cycles de comportements interreliés : la situation équivoque fait l'objet d'une discussion durant laquelle la proposition de départ est présentée, modifiée ou rejetée, jusqu'à ce que cela aboutisse à une sorte de vote informel à la majorité ou à l'unanimité. Les participants ont tous la possibilité d'exprimer leur opinion et leurs propres représentations. Dès lors, toute décision prise collégialement à l'occasion de ces rencontres contribue à fixer temporairement une représentation unifiée, donc à créer collectivement du sens.

« On ne vote pas, on attend qu'il y ait l'unanimité plus ou moins. En fait on attend qu'il y ait une majorité. (...) On présente le cas, ensuite chacun donne son avis s'il veut donner son avis (...) on échange on échange on échange jusqu'à faire dégager une majorité. C'est rare qu'on n'arrive pas à trouver de solution et qu'on laisse un sujet en suspens. » ; « On recueille un maximum d'avis et ceux qui n'en ont pas ne l'exprime pas. Cet espace en fait il existe en tout cas pour s'exprimer. (...) On fait en sorte d'entendre tout le monde et puis on vote, tout

simplement (...) on arrive toujours à trouver un terrain d'entente. » ; « C'est plutôt un vote à main levée quoi, un vote informel, c'est plus à la majorité. On n'a même pas besoin de lever la main, on voit tout de suite, j'ai jamais vu de trucs 50/50. »

Cependant, les divergences de vision sur la manière de mettre en œuvre le projet associatif ont parfois des conséquences sur la coordination des comportements des bénévoles, en particulier lors d'activités collectives. Le déroulement de l'accueil du lundi ne fait notamment pas sens pour tous : *« On a toujours l'impression qu'ils sont pressés de vite finir, alors que c'est ce moment festif, c'est ce que je leur dis, par exemple les gouters le lundi après-midi, en 10mn c'est bâclé. On leur a donné le gâteau, on leur donne un verre.... (...) A 2h c'est le café, s'il y en a un qui veut un jus de fruit on lui dit « non non c'est le café ! ». Moi je ne suis pas d'accord. » ; « Le lundi, y a des bénévoles qui se contentent de servir le café, le thé, pourquoi pas, mais ça c'est commun à toutes les associations. »* Cette perte de sens aboutit à des tensions qui mettent à mal le collectif : *« Ça fait un petit moment qu'il y a de plus en plus de plaintes des bénévoles comme des personnes accompagnées. Tout le monde commence à en avoir ras la casquette, donc il faut qu'on réagisse. (...) Y a déjà eu un gros clash avec une bénévole. »*

Cela s'explique par le fait que chaque action collective (séjours de vacances, sorties, repas au Manier, etc.) relève le plus souvent d'une seule personne référente qui l'organise sans se concerter, ou presque, avec le reste de l'équipe. Contrairement à la commission « signalements », la commission « bénévolat » et la commission « aides financières », qui sont collégiales, la responsabilité est confiée à un seul bénévole qui jouit d'une grande liberté dans la mise en place de l'activité : *« (...) c'est un peu chasse gardée, chacun a son événement et « viens pas me dire que je le fais mal ». » ; « (comment sont décidées les actions mises en place ?) Y a un décideur. Bah oui parce que maintenant y a une personne qui s'occupe des séjours, une personne qui s'occupe de ci, une personne qui s'occupe de là. »*

Ces sortes de « monopoles », très ancrés dans l'équipe, forment de véritables règles d'assemblage. Ils ne poseraient pas de problème si l'action était ensuite réalisée seulement par la personne qui l'a organisée. Mais souvent, c'est tout un groupe de bénévoles qui est mobilisé pour la mettre en place. Or, si chacun d'eux a une conception différente de la façon dont il faut s'y prendre, cela aboutit à une mauvaise coordination des comportements. La répartition des activités collectives par référents rend donc impossible la réduction de l'équivocité qui nécessite l'existence d'un espace collégial où peuvent s'épanouir les cycles de comportements interreliés. Elle est par conséquent un obstacle à la construction collective de sens.

Il convient, au vu de ce qui précède et du contexte actuel de l'équipe, de mettre en lumière les atouts et les points faibles de sa dynamique d'élaboration collective de sens.

I.2 Forces et faiblesses de la dynamique de création collective de sens

L'EATB bénéficie d'un fort potentiel en termes de dynamique de création collective de sens. En premier lieu car le projet associatif est assez univoque, les représentations individuelles des bénévoles se recoupant sur les points essentiels, tels que l'accompagnement, le respect de l'individualité de chacun, etc. En second lieu parce que les trois rencontres mensuelles du mercredi sont de réels moments de construction intersubjective de sens. Elles constituent un moyen de se coordonner et de prendre part à l'agir collectif, de prendre conscience que le bénévolat n'est pas un acte isolé mais s'inscrit dans un tout : « (...) *pour certaines situations, ça permet de tous se concerter pour savoir quelle réaction avoir. Et ça c'est bien. Il ne faut pas croire que chaque bénévole accompagne une personne accompagnée, c'est faux. On n'a pas de personne attirée en fait, on accompagne tous un groupe de personnes.* » Si les échanges sont constructifs lors des réunions, c'est parce que l'équivocité sociale est forte, chacun sachant qu'il ne voit pas les choses à travers le même prisme que l'autre. Il nous semble que cette ouverture est due à la diversité des profils des bénévoles, comme le montre ce verbatim : « *Moi je pense que ce qui fait que ça fonctionne c'est parce qu'il y a des personnalités complètement différentes, y a une espèce de diversité, autant d'âge que d'origines, de niveaux, tu vois, et que les gens sont un peu ouverts (...).* » En effet, s'ils étaient tous issus de milieux socioculturels semblables, ils risqueraient de penser, à tort, que leur point de vue est a priori partagé. L'intersubjectivité est par conséquent l'atout majeur que doit entretenir l'EATB.

Néanmoins, l'équipe souffre également de faiblesses qui peuvent, à long terme, lui porter préjudice. Ces lacunes ne portent pas sur la construction de sens collectif quant au projet associatif, comme il a été évoqué précédemment, mais sur la façon de le mettre en œuvre.

Tout d'abord, le « monopole » de quelques bénévoles sur l'organisation d'actions est un frein à la construction collective de sens. Jouissant parfois d'une forte légitimité, notamment du fait de leur ancienneté, ils peuvent mener « leur » action en suivant leurs seules représentations, sans forcément chercher à élaborer une représentation collective par le biais de la concertation. Cet écueil n'est pas beaucoup soulevé au sein de l'équipe car peu de ses membres le perçoivent comme tel. Ce sont les bénévoles les plus récents qui l'évoquent le plus : « *Le fait que les référents d'événements c'est leurs événements et tu n'as pas ton mot à dire ça c'est une faiblesse*

je pense, parce que s'ils étaient un peu plus ouverts à la critique, on pourrait peut-être faire évoluer les choses. » Cette règle d'assemblage est, de plus, solidement enracinée car elle a des pendants positifs dont l'équipe tire profit. En effet, elle résulte des relations de confiance et de respect qui lient les bénévoles et leurs permettent de vivre leur engagement comme ils le souhaitent : *« Belsunce c'est bien parce qu'on ne s'empiète pas mutuellement, comment dire, on se marche pas sur les pieds. Il y a une confiance malgré tout. Cette liberté que j'accorde aux autres, je la veux pour moi-même »*. Elle provient aussi de la peur de réfréner l'investissement de chacun, qui pousse à ne pas contredire toute initiative au service du projet : *« Justement ça ne crée pas beaucoup de débat parce qu'on est trop content d'avoir quelqu'un qui propose quelque chose. (...) Il n'y a pas d'opposition. »* Aujourd'hui, seul l'accueil du lundi questionne, mais à l'avenir, d'autres actions peuvent faire l'objet de mauvaise coordination des comportements si elles ne font pas plus collectivement sens.

Ensuite, la concentration des temps de construction intersubjective de sens relatifs à la mise en œuvre du projet associatif lors des réunions mensuelles du mercredi est problématique car une part importante des bénévoles ne peut pas s'y rendre. Effectivement, pour ceux qui ont une activité professionnelle ou estudiantine à côté de leur activité bénévole, il n'est pas possible de se libérer la journée en pleine semaine : *« Avant c'est vrai que les réunions on les faisait le soir à 18h. Finalement tu avais plus de personnes. (...) Maintenant on fait ça en plein après-midi les gens qui travaillent ils ne peuvent pas être là, c'est normal. »* ; *« Et le mercredi je ne suis jamais libre. Donc je ne sais même pas qui il y a à ces réunions, je ne sais même pas qui sont les nouveaux bénévoles, je suis jamais au courant de rien »*. L'horaire du mercredi après-midi persiste du fait d'un noyau d'anciens bénévoles majoritairement retraités, qui a des difficultés à changer ses habitudes, malgré des tentatives de la commission « bénévolat » : *« On a essayé de mettre en place des heures de réunions qui soient adaptées aux personnes qui travaillent ou qui sont étudiantes. Ça n'a pas forcément été bien vu par la majorité qui sont retraités. C'est encore un combat actuel. Après je peux les comprendre, ils n'ont pas envie de rester jusqu'à 18h pour faire une réunion (...) Mais du coup on perd pas mal de bénévoles qui voudraient en apprendre plus sur le fonctionnement. »*

Certes, tous les bénévoles ne cherchent pas à s'inclure plus régulièrement qu'ils ne le sont actuellement dans le collectif : *« (...) on a des bénévoles qui sont pas là pour être intégrés mais pour accompagner. Et ils s'en fichent complètement. »* Mais ceux qui le souhaitent ne peuvent pas le faire. Même s'ils participent à des rencontres annuelles telles que l'assemblée d'équipe ou la journée de rentrée, durant lesquelles les valeurs et le projet sont évoqués, ils ne

peuvent pas prendre part au processus de création collective de sens. En effet, durant l'assemblée annuelle, si le projet d'équipe est voté, la mise en œuvre des actions au quotidien n'est pas abordée. Or, c'est bien dans cette dernière que se manifeste la bonne santé de l'agir collectif. Par ailleurs, lors de nos entretiens, quand nous avons demandé aux bénévoles leur représentation du projet associatif et si les actions réalisées lui correspondaient, aucun n'a mentionné le projet d'équipe. Par conséquent, bien qu'il soit une véritable feuille de route posant le cadre global de l'action de l'équipe, il n'est pas vecteur de sens collectif car il n'a pas pour objet de réduire l'équivocité des situations rencontrées lors de sa réalisation. Il apparaît plus comme un outil de gestion classique qu'un outil facilitant la circulation et l'élaboration de sens collectif.

Ainsi, les bénévoles qui ne participent pas régulièrement à la dynamique d'équipe sont mis à l'écart du processus de création collective de sens.

Les lacunes de l'EATB en matière d'élaboration collective de sens ne sont aujourd'hui pas source de crise de sens mais risquent, in fine, de menacer la dynamique d'équipe. Pour contrer ce risque, il faut veiller à dynamiser la construction intersubjective de sens, point fort de l'EATB, afin de remettre en cause les règles d'assemblage qui la freinent. Sinon, les militants risquent de ne plus trouver de sens à certains gestes sociaux réalisés. L'utilisation d'outils de gestion du sens nous paraît donc pertinente. Or, l'utilité sociale identifiée semble être un tel outil.

II. L'identification de l'utilité sociale, un potentiel outil de gestion du sens

L'identification de l'utilité sociale comporte les caractéristiques d'un outil de gestion du sens. En effet, elle remplit les trois fonctions requises : la fonction identitaire (II.1), la fonction de production de sens collectif (II.2) et la fonction de régulation (II.3).

II.1 Une fonction identitaire

L'identification de l'utilité sociale revêt une fonction identitaire car elle permet à l'EATB de se définir en tant que groupe et à ses parties-prenantes, notamment bénévoles et personnes accompagnées, en tant qu'individu. Comme nous l'avons expliqué précédemment, cette démarche met en lumière la logique constitutive de l'action de l'équipe (cf. Partie 3, Chapitre 1.). Cela signifie qu'elle rend visible la façon dont le groupe se crée une identité, du fait des interactions qu'il entretient avec son environnement, et comment les bénévoles et les personnes accompagnées se définissent en tant que sujet dans leur rapport au monde. Pour l'équipe étudiée, cela s'illustre, concernant le groupe, par le sentiment d'appartenance à une même famille et, pour les bénévoles, par le renforcement de leur capacité d'agir.

De plus, cet outil interroge l'identité profonde de l'association : le projet associatif. Quand nous avons présenté l'utilité sociale aux membres de l'équipe, ces derniers ont trouvé que leur utilité sociale correspondait globalement bien à leur projet. D'ailleurs, si l'on met en perspective les dimensions et sous-dimensions de l'utilité sociale avec les représentations du projet partagées par les bénévoles lors des entretiens, plusieurs éléments se recourent. Tout d'abord, l'importance majeure de l'accompagnement relationnel transparaît à travers les sous-dimensions « lien social », « bonheur d'être ensemble », mais aussi « rencontres ». Ensuite, l'accent mis sur les moments d'exception que l'association fait vivre aux personnes accompagnées se retrouve pleinement dans la dimension « Evasion du quotidien ». Il est notable que la prise en compte de la spécificité de chaque individu ressort moins de l'utilité sociale identifiée. Cependant, ce n'est pas parce que les personnes accompagnées ne l'ont pas exprimé lors de la démarche que leur individualité n'est pas prise en compte par les bénévoles. Cela leur apporte simplement peut-être moins que ce qu'elles ont mis en exergue. En outre, on voit quand même poindre en filigrane la reconnaissance de l'unicité de chaque personne dans trois sous-dimensions. Premièrement, « l'affection » et « l'amitié », qui sous-tendent l'attention portée à chacun dans son individualité. Secondement, la « fête », qui a notamment été évoquée lors des ateliers avec les personnes accompagnées concernant la célébration des anniversaires. Cette dernière est apparue dans leur discours comme très valorisante. Ainsi, la connaissance de l'utilité sociale questionne l'adéquation du projet associatif avec les effets concrets de sa mise en œuvre. Elle peut par conséquent être un instrument de redéfinition ou de précision du projet.

Au vu de ce qui précède, il nous semble que l'identification de l'utilité sociale remplit bien une fonction identitaire. Il faut maintenant nous intéresser à sa capacité à générer du sens collectif.

II.2 Une fonction de production de sens collectif

La démarche d'identification de l'utilité sociale n'est pas, en elle-même, créatrice de sens collectif. En effet, les méthodes employées ne sont pas interactives, c'est-à-dire qu'elles ne donnent pas lieu à la mise en débat d'une situation équivoque. Cependant, l'une d'elles, la « méthode des cartons », permet la réduction de l'équivocité autrement que par le biais de cycles de comportements interreliés (II.2.1). De plus, une fois l'utilité sociale identifiée, sa connaissance par les parties-prenantes peut structurer la construction collective de sens (II.2.2).

II.2.1 L'identification de l'utilité sociale via la « méthode des cartons » : facilitatrice de construction intersubjective de sens

Tout d'abord, il convient de se pencher sur les quatre dimensions de l'utilité sociale dégagées par les participants lors de l'atelier (cf. Tableau 1 ci-dessous). Ces derniers ont présenté des difficultés à les nommer, il n'y a donc pas de titre stabilisé pour chacune d'elles. De plus, les apports exprimés sont souvent apparus sous forme de moyens et ont parfois été formulés comme des verbes d'action. Cependant, afin d'être fidèle aux discours des participants, nous avons choisi de maintenir le vocabulaire employé tout au long de cette partie de l'analyse. Ce choix s'explique par le but visé, qui n'est pas de rendre le plus clairement compte de l'utilité sociale mais de mettre en évidence les mécanismes de création collective de sens. En effet, ce qui nous intéresse ici n'est pas tant le contenu que la méthode, qu'elle soit appliquée à l'utilité sociale ou à tout autre phénomène équivoque.

Tableau 1 : Photographie de la méthode des cartons

<p>APPRENTISSAGE DES RELATIONS HUMAINES/ TRAVAIL SUR SOI/ ESTIME DE SOI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sentiment d'utilité pour bénévole - Plaisir d'aider - Bonne image de soi - Patience - Ne pas rester seul (bénévoles) - Spiritualité - Expérience sur la vie - Partage de valeurs - Travail en collégialité - Sens de l'improvisation - Sentiment de réparation - Satisfaire son ego ? - Résistance au stress et à la frustration - Partage d'expérience (MOYENS) 	<p>AFFECTIF/ FAMILLE EN BONNE SANTE/ LIEN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rompre l'isolement des personnes accompagnées briser la solitude - Apporte de la vie aux personnes accompagnées - Union - Recevoir pour donner : une personne accompagnée peut devenir accompagnant (boucle bouclée !) - « Les bénévoles, c'est notre famille à nous » / « comme une famille » - Bien-être - Ecoute (MOYEN) - Joie/gaité - Bonheur - Amitié - Chaleur humaine/compagnie - Bonne humeur - Solidarité - Gentillesse
<p>AMELIORATION DE LA VIE QUOTIDIENNE / PREVENTION DE LA PERTE D'AUTONOMIE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Séjour vacances (MOYEN) - Temps d'échanges (MOYEN) - Ouverture sur l'extérieur - Colis alimentaire (MOYEN) - Sortie à la journée (MOYEN) - Avoir des activités qu'ils n'auraient pas forcément seuls (MOYEN) 	<p>DYNAMIQUE/MAILLAGE/ANIMATION/RELAIS TERRITORIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aide démarches administratives - Présence et travail de proximité au niveau socio-culturel - Travail en synergie sur les personnes isolées - Identification des personnes isolées - Relai aux professionnels et autres structures associatives du secteur - Relais d'information, Dynamique

La mise en perspective des représentations de l'utilité sociale des différentes catégories de parties-prenantes présentes à l'atelier montre que les représentations des bénévoles et des partenaires ont évolué au cours de ce temps collectif³⁸. Comme on peut le voir dans le Tableau 2, au début de l'atelier, les bénévoles, les personnes accompagnées et les partenaires ont fait état d'interprétations différentes et variées de l'utilité sociale. Or, lorsqu'il a été demandé à chaque participant au terme de l'activité de sélectionner les trois représentations les plus importantes pour lui, chacun a désigné tant des représentations émises par sa catégorie d'acteurs que par les autres catégories (cf. Tableau 3).

³⁸ Les personnes accompagnées participantes n'étant pas restées jusqu'à la fin de l'atelier, nous n'avons pas pu évaluer l'évolution de leurs interprétations.

Tableau 2 : Représentations de l'utilité sociale de l'EATB par catégorie de parties-prenantes au début de l'atelier « méthode des cartons »

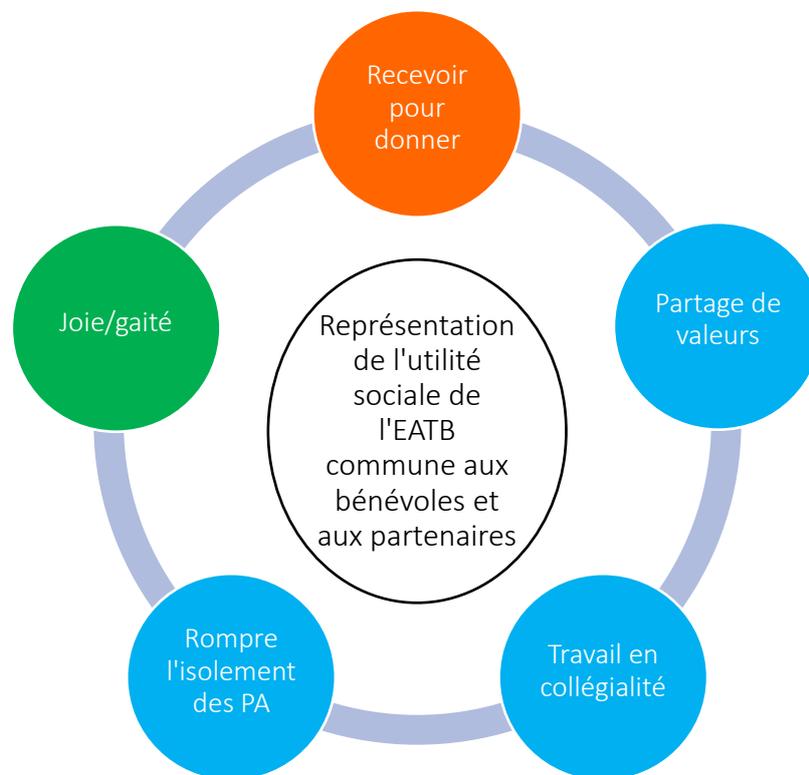
Partenaires	Bénévoles	Personnes accompagnées
<ul style="list-style-type: none"> - Temps d'échanges (MOYEN) - Ouverture sur l'extérieur - Bonne image de soi (pour les bénévoles) - Partage d'expérience (MOYENS) - Apporte de la vie aux personnes accompagnées - Recevoir pour donner : une personne accompagnée peut devenir accompagnant (boucle bouclée !) - Présence et travail de proximité au niveau socio-culturel - Travail en synergie sur les personnes isolées - Identification des personnes isolées - Relais d'information, Dynamique 	<ul style="list-style-type: none"> - Séjour vacances (MOYEN) - Colis alimentaire (MOYEN) - Sortie à la journée (MOYEN) - Avoir des activités qu'ils n'auraient pas forcément seuls (MOYEN) - Sentiment d'utilité pour bénévole - Plaisir d'aider - Patience - Ne pas rester seul (bénévoles) - Spiritualité - Expérience sur la vie - Partage de valeurs - Travail en collégialité - Sens de l'improvisation - Sentiment de réparation - Satisfaire son ego ? - Résistance au stress et à la frustration - Rompre l'isolement des personnes accompagnées/briser la solitude - Union - Bien-être - Ecoute (MOYEN) - Amitié - Chaleur humaine/compagnie - Bonne humeur - Solidarité - Gentillesse - Aide démarches administratives - Relai aux professionnels et autres structures associatives du secteur 	<ul style="list-style-type: none"> - « Les bénévoles, c'est notre famille à nous » / « Comme une famille » - Joie/gaité - Bonheur

Tableau 3 : Représentations de l'utilité sociale de l'EATB par catégorie de parties-prenantes à la fin de l'atelier « méthode des cartons »

Partenaires	Bénévoles
<ul style="list-style-type: none"> - Bonne image de soi (pour les bénévoles) - Recevoir pour donner : une PA peut devenir accompagnant (boucle bouclée !) - Identification des personnes isolées - Relai d'information, Dynamique - Sentiment d'utilité pour bénévole - Partage de valeurs - Travail en collégialité - Rompre l'isolement des PA/briser la solitude - Joie/gaïté 	<ul style="list-style-type: none"> - Ouverture sur l'extérieur - Partage d'expérience (MOYENS) - Recevoir pour donner : une PA peut devenir accompagnant (boucle bouclée !) - Présence et travail de proximité au niveau socio-culturel - Ne pas rester seul (bénévoles) - Partage de valeurs - Travail en collégialité - Résistance au stress et à la frustration - Rompre l'isolement des PA/briser la solitude - Union - Gentillesse - « Les bénévoles, c'est notre famille à nous » / « comme une famille » - Joie/gaïté - Bonheur

Ces deux nouvelles représentations proviennent donc de l'hybridation des représentations initiales, évoquées au début de la démarche. De plus, il semble qu'elles tendent vers une vision commune, illustrée par la Figure 6 ci-dessous. Effectivement, certains éléments se retrouvent dans les deux représentations.

Figure 6 : Représentation unifiée de l'utilité sociale à la suite de l'atelier « méthode des cartons »



La méthode dite des cartons apparaît comme vectrice de construction de sens collectif en permettant d'élaborer une vision commune. Pourtant, la création collective de sens nécessite, selon la théorie du sensemaking (cf cf. Partie 1, Chapitre 2, I, I.1.3), de réduire l'équivocité d'une situation par le biais d'un choix négocié entre les individualités en présence. Or, la démarche étudiée, en ce qu'elle vise à embrasser le plus largement possible le spectre de l'utilité sociale générée par l'EATB, ne vise pas à réduire le nombre d'interprétations par le biais d'un choix mais à les visibiliser. De plus, elle n'est pas « interactive », elle ne prend pas la forme d'un débat dans l'optique de s'accorder sur une représentation unique. Cependant, une interprétation unifiée de l'utilité sociale émerge à la fin de l'atelier. Il semblerait donc que la réduction de l'équivocité serait ici le produit non pas de la sélection d'une représentation unique mais de l'émergence d'une représentation nouvelle, fruit de l'hybridation de représentations préexistantes. L'équivocité n'est par conséquent pas réduite, mais transcendée.

Toutefois, il est opportun de nuancer nos propos. Cette méthode donne lieu à la construction d'une vision partagée qui tend à être commune plus qu'elle ne l'est réellement. En effet, pour qu'il y ait véritablement émergence d'un sens collectif, il faudrait que la vision

partagée soit apte à assurer la coordination des comportements. La pluralité des éléments composant la représentation unifiée de l'utilité sociale de l'EATB, nous semble-t-il, ne le permet pas, car cela nécessiterait que les parties prenantes se soient accordées sur un seul élément. Néanmoins, cette démarche donne l'occasion à chacun de prendre conscience des représentations des autres et de les intégrer dans ses propres représentations sans passer par une phase de conflictualisation. En cela, elle facilite la construction collective de sens en dépassant l'équivocité d'un phénomène plutôt que de la combattre.

Cette méthode s'avère par conséquent pertinente pour amorcer la création collective de sens autour d'un objet sensible et/ou à forte équivocité, dont la mise en débat directe pourrait heurter certaines individualités. Par exemple, des habitudes très ancrées dans les comportements qui peuvent conduire à des difficultés dans l'agir collectif, telles que celles liées à l'organisation de l'accueil du lundi de l'EATB. Ainsi, l'échange pourrait porter dans un premier temps sur ce qui fait consensus à l'issue de l'atelier, afin d'aborder si besoin dans un second temps les points de divergences, pour aboutir, in fine, à un accord négocié structurant la coordination des comportements.

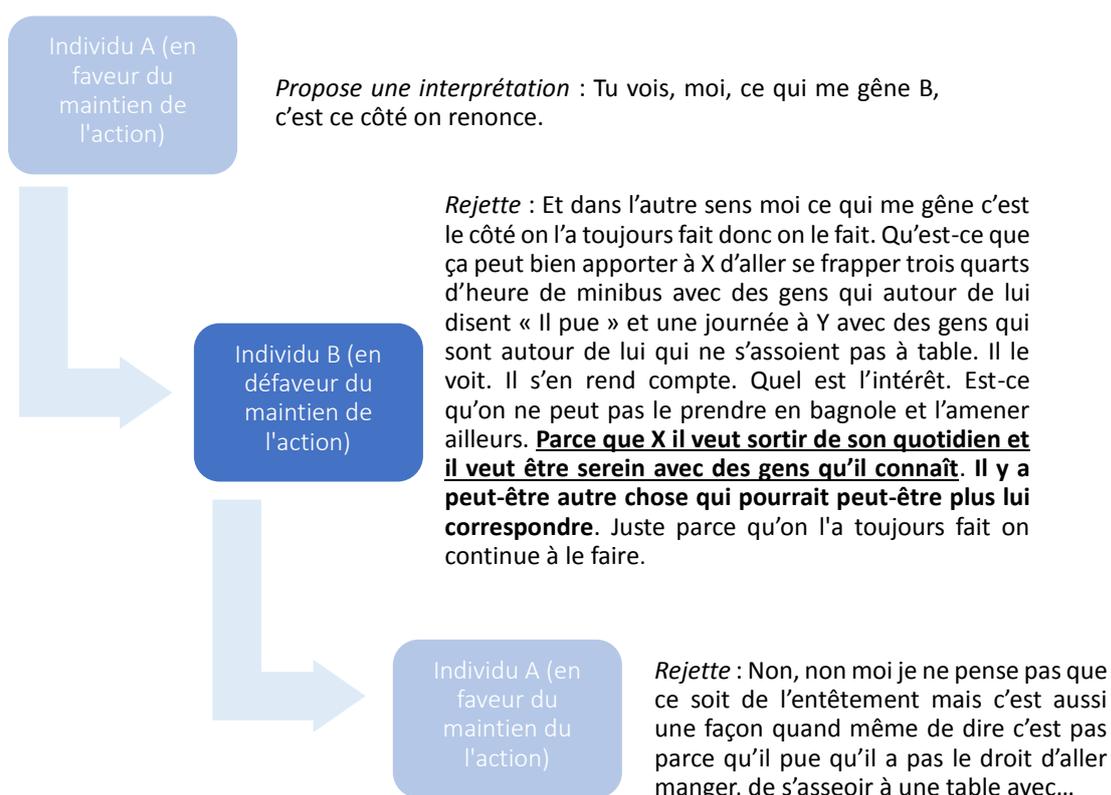
L'identification de l'utilité sociale via la méthode dite des cartons facilite donc la construction intersubjective de sens en transcendant l'équivocité, frein à l'émergence de sens collectif. Le fait que les acteurs de l'EATB aient connaissance de son utilité sociale facilite également la création collective de sens, en structurant les interactions.

II.2.2 La connaissance de l'utilité sociale : facilitatrice de construction intersubjective de sens

La connaissance de l'utilité sociale nous paraît être un outil pertinent pour stimuler et aiguiller les interactions lors de cycles de comportements interreliés. Effectivement, mettre en perspective une action de l'EATB avec ses apports en termes d'utilité sociale jette un éclairage nouveau sur une situation équivoque, et peut ainsi faciliter le choix d'une représentation pour aboutir à un sens collectif. Les dimensions ou sous dimensions peuvent aider à jauger, estimer la pertinence d'une action. Cela s'est vérifié lorsque nous avons présenté l'utilité sociale de l'EATB à ses membres.

En effet, la discussion qui a suivi notre présentation a débouché sur un débat portant sur l'adéquation d'une action de l'équipe à la situation d'une personne accompagnée. Il s'agissait de la pertinence d'emmener à des repas collectifs une personne accompagnée isolée lors de ces temps en raison de son hygiène corporelle. Pour certains participants à la réunion, il conviendrait de ne plus l'emmener à de telles manifestations, car sa présence est « subie » par les autres personnes accompagnées et bénévoles, notamment les chauffeurs qui l'emmènent et la ramènent ; et qu'elle subit elle-même le regard des autres. Pour d'autres, l'exclure de ces repas collectifs reviendrait à faire acte de discrimination. Durant les échanges, l'un des interlocuteurs s'est expressément référé à des dimensions de l'utilité sociale pour alimenter son propos, retranscrit dans la Figure 7.

Figure 7 : Cycle de comportements interreliés stimulé par la connaissance de l'utilité sociale



Lors de ce cycle d'interactions doubles, l'individu B prend appui sur les dimensions « Evasion du quotidien » et « Sérénité » pour trouver une solution à la situation équivoque. Il envisage ce qui se fait actuellement et ce qui pourrait se faire par le prisme des apports que la personne accompagnée peut en tirer.

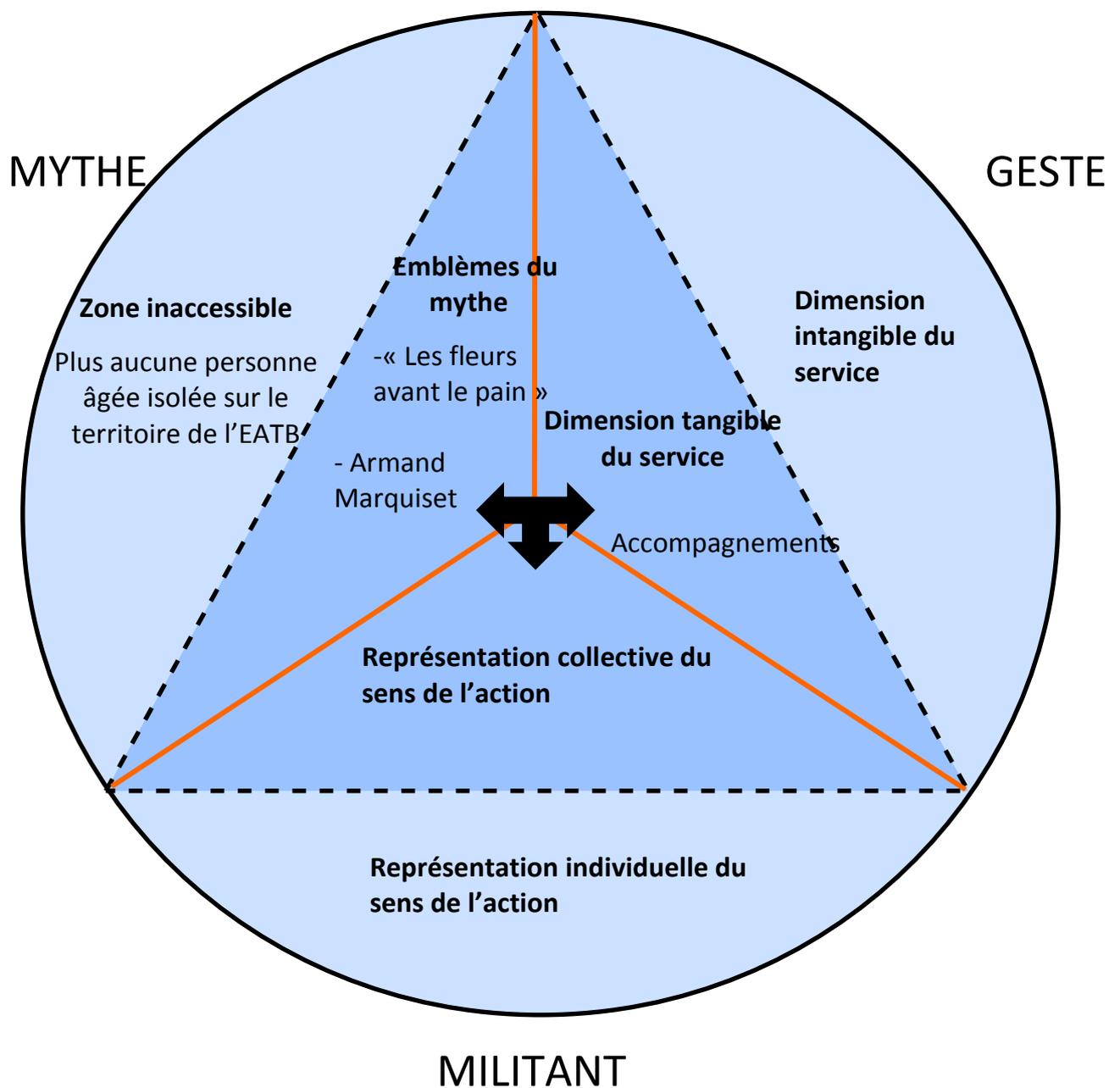
Il nous semble donc que l'utilité sociale est un instrument intéressant pour faciliter la construction intersubjective de sens. Elle permet de changer de regard sur une situation à multiples interprétations et de servir de référence quand il s'agit de construire une nouvelle action ou de questionner une action déjà établie, de la même façon, par exemple, que le projet associatif ou les trois missions de l'association (accompagner, agir collectif, témoigner/alerter). Car si le débat d'idées n'est pas difficile à initier dans un groupe, s'accorder par la négociation sur une représentation unique peut durer très longtemps. Le recours aux dimensions de l'utilité sociale peut donner une structure au débat, soit en sélectionnant une dimension ou sous-dimension qui sert de point de mire, c'est-à-dire que l'action doit satisfaire ; soit en passant toutes les sous dimensions en revue, ou une partie, pour voir là où l'action a besoin d'être perfectionnée. En définitive, l'utilité sociale, en facilitant l'accord sur une représentation unique, est à même de constituer un outil d'aide à la prise collective de décision.

L'identification de l'utilité sociale remplit par conséquent une fonction de production collective de sens, en rendant plus aisée, tant par la démarche qu'elle implique que par l'exploitation des dimensions identifiées, la construction intersubjective de sens. Il nous reste à analyser son aptitude à réguler les trois pôles fondateurs de l'EATB.

II.3 Une fonction de régulation des pôles du triptyque mythe-geste-militant

Afin d'introduire notre propos, il semble adéquat de représenter, via la Figure 8 et sur la base du modèle de F. Rousseau, la boutique de sens de l'EATB (cf. Partie 1, Chapitre 2, II, II.2, II.2.2).

Figure 8 : La boutique de sens de l'EATB des petits frères des Pauvres



Ce schéma illustre bien les faces tangibles et intangibles des trois pôles de l'EATB :

- Le mythe inaccessible, soit l'absence de personnes âgées isolées, ramené au territoire couvert par l'équipe ; et ses emblèmes concrets, le fondateur de l'association et sa devise « les fleurs avant le pain » ;
- Les gestes sociaux effectués, c'est-à-dire l'ensemble des accompagnements, réalisés via des visites à domicile, des séjours de vacances, des temps d'accueil collectifs, etc. Leur dimension immatérielle, pour l'instant inconnue, correspond à leur utilité sociale.
- Les militants, bénévoles, à travers le sens collectif qui anime la dynamique d'équipe ; et leurs représentations individuelles du sens de l'action, donc l'utilité sociale de leur implication dans le collectif.

Les outils de gestion de l'entreprise, au centre, arrime les faces tangibles des trois pôles régulés par le sens qui les relie. La face intangible de chaque pôle, que nous appelons utilité sociale, se situe à l'extérieur du triangle.

Afin de démontrer que l'identification de l'utilité sociale est bien un outil de régulation, il faut vérifier qu'elle satisfait tous les critères nécessaires : elle doit visibiliser la dimension cachée, immatérielle des pôles, être transgressive et interactive.

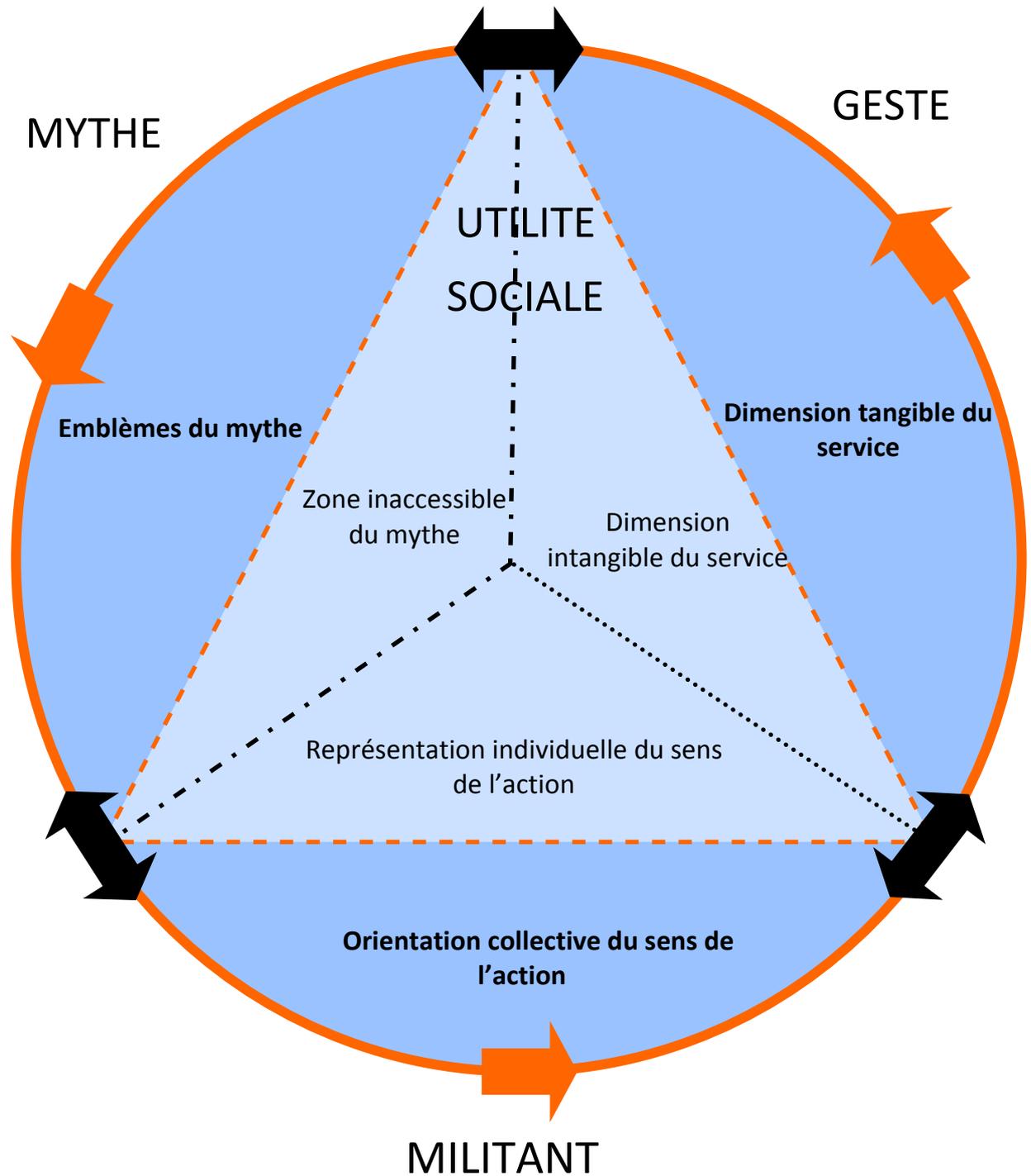
Tout d'abord, notre démarche a consisté à mettre en lumière l'utilité sociale, donc à rendre compte de l'influence de la dimension observable de chaque pilier sur la société. Par conséquent, elle satisfait le premier critère.

Ensuite, c'est une méthode que l'EATB n'a jamais expérimenté et qui permet à chaque militant de changer d'angle de vue sur son action et plus globalement sur l'activité de l'ensemble du groupe. Elle n'a suscité aucun rejet lors de sa mise en œuvre car elle repose sur la co-construction d'une vision de ce qu'apporte l'équipe au quotidien, à travers ses actions et les dynamiques qu'elle génère. De plus, elle s'inscrit pleinement dans l'histoire et l'identité de l'association, car elle correspond à une photographie à un instant T de l'utilité sociale de l'EATB : c'est donc un réel repère dans les 60 ans d'existence de l'organisation à Marseille. En effet, il y a cinquante ans, elle ne suscitait peut-être pas un sentiment d'« Appartenance à une communauté familiale », ou peut-être le suscitait-elle ; dans les deux cas, cela démontre une continuité ou une évolution dans la vie de l'association. Si dans cinq, dix ans, les militants décident à nouveau de coconstruire leur utilité sociale, le résultat sera certainement différent et

il permettra d'analyser les facteurs d'évolution. Ainsi, il nous semble qu'il s'agit d'un outil transgressif, sans qu'il soit pour autant en rupture avec l'histoire de l'organisation.

Enfin, l'identification de l'utilité sociale constitue un outil interactif car elle crée des liens entre tous les pôles de l'association et implique toutes les parties-prenantes (personnes accompagnées, bénévoles, salariés et partenaires). Au cours de notre analyse, la théorie du sensemaking s'est révélée adaptée pour étayer le mécanisme de régulation des trois pôles. C'est pourquoi nous souhaitons nous appuyer sur un schéma, la Figure 9, qui s'en inspire et offre une nouvelle lecture de l'outil de régulation et, par extension, de l'outil de gestion du sens. Après l'avoir explicité, nous pourrions l'appliquer à notre cas d'étude afin de démontrer que l'identification de l'utilité sociale est bien interactive.

Figure 9 : Outil de régulation du triptyque Geste-Mythe-Militant



LEGENDE:

- Utilité sociale (dimension intangible de chaque pôle)
- Dimension tangible de chaque pôle
- Outil de gestion du sens
- Circulation du sens entre les trois pôles
- Outils de gestion de l'entreprise

Nous avons choisi de faire apparaître l'utilité sociale, donc les dimensions immatérielles des pôles, à l'intérieur du triangle parce que cela rend mieux compte de leur imbrication. Les légers pointillés qui séparent les dimensions immatérielles du pôle du geste et du pôle du militant symbolisent cette interrelation. Les pointillés plus prononcés qui isolent le mythe inaccessible des autres parties du triangle témoignent d'une moindre porosité car il est, par définition, hors de portée. Néanmoins, il interagit avec l'utilité sociale des deux autres pôles dont dépend sa concrétisation. Les frontières sont donc poreuses tant entre l'intérieur et l'extérieur du triangle, grâce à l'outil de gestion du sens, qu'au sein de ce dernier.

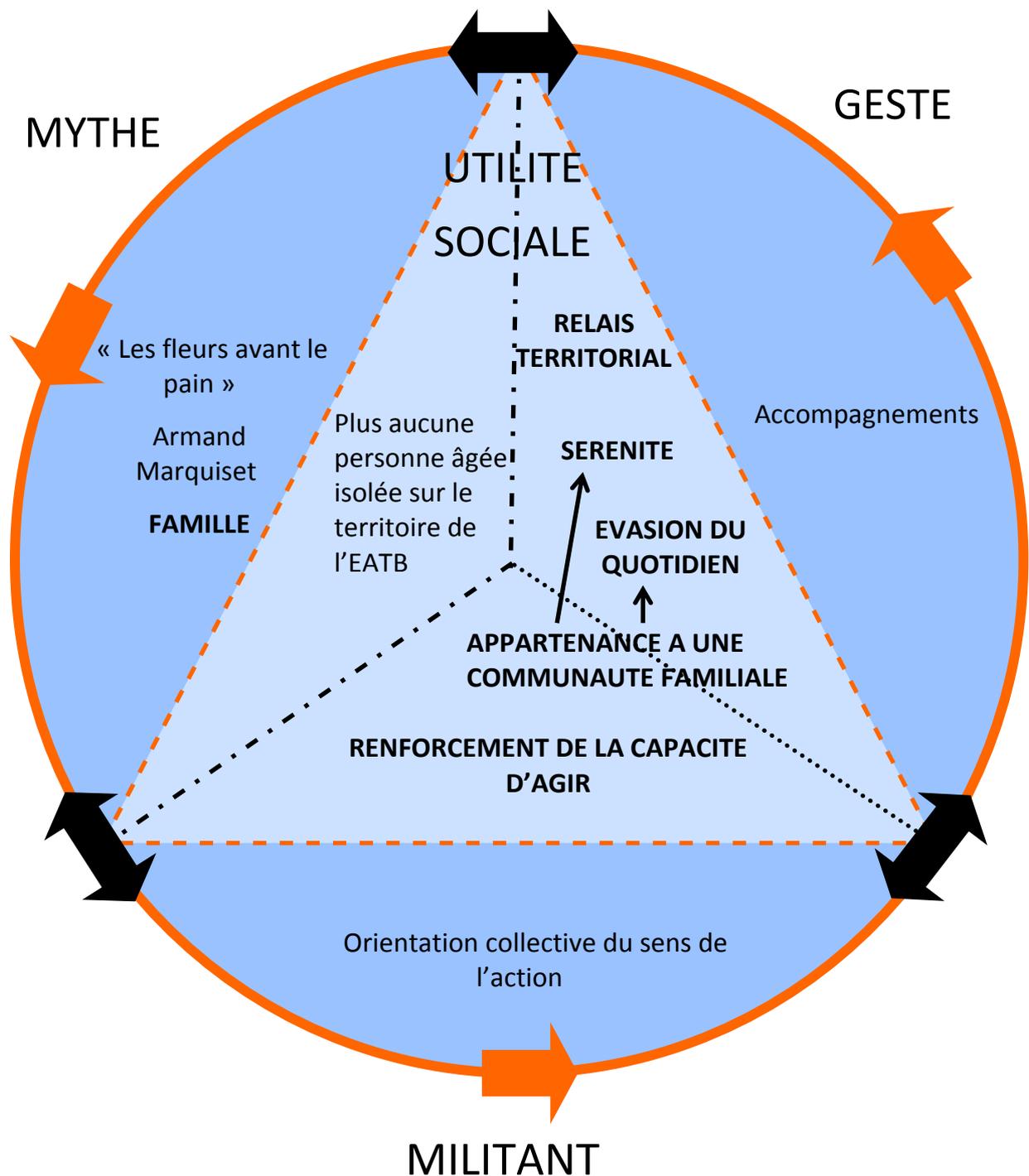
Les dimensions tangibles des pôles sont arrimées par les outils de gestion de l'entreprise à chaque sommet du triangle. L'outil de gestion du sens assure la régulation entre elles en facilitant la création d'une vision collective du sens. Expliquons-nous : l'élaboration de sens est un processus continu que les outils de gestion du sens viennent stimuler, voire réactiver en cas de crise de sens. En stimulant ce processus, ils impulsent une circulation du sens partant du pôle du geste, passant par celui du mythe, puis celui du militant, avant de revenir au pôle du geste. Cela résulte du fait que la construction de sens est à la fois moteur et conséquence de l'action. Plus concrètement, le sens se crée comme suit lors de ce cycle :

- Pôle du geste : les militants effectuent un geste social, l'outil de gestion du sens.
- Pôle du mythe : ce geste social va alimenter le mythe d'éléments nouveaux et contribuer à la réactualisation de ses emblèmes. Le mythe devient alors plus tangible, plus concret.
- Pôle du militant : le mythe réhabilité permet de faciliter la création collective de sens de la tribu de militants en la structurant par la prise en compte, dans les interactions, des nouveaux emblèmes ou éléments qui caractérisent le mythe (cf Partie 3, Chapitre 3, II, II.2, II.2.2). Ainsi, il concourt à coordonner les comportements et donc à orienter l'action collective. Cette dernière rend possible la réalisation de gestes sociaux conformes au mythe et à ses emblèmes actualisés, et le cycle peut se répéter.

La représentation de la régulation des trois pôles sous forme cyclique nous semble plus adaptée car elle exprime bien son caractère processuel. De plus, elle rend mieux compte du fait que l'enjeu de tout cycle est d'entretenir une représentation collective du sens de l'action, quel que soit son contenu, dès lors qu'il tend vers le mythe.

Appliquons maintenant, par le biais de la Figure 10, ce mécanisme à l'identification de l'utilité sociale de l'EATB.

Figure 10 : L'identification de l'utilité sociale, outil de régulation du triptyque Geste-Mythe-Militant de l'EATB des petits frères des Pauvres



LEGENDE:

- Utilité sociale (dimension intangible de chaque pôle)
- Dimension tangible de chaque pôle
- Identification de l'utilité sociale (outil de gestion du sens)
- Circulation du sens entre les trois pôles
- Outils de gestion de l'entreprise

A l'intérieur du triangle, les dimensions de l'utilité sociale identifiées illustrent bien l'imbrication des dimensions immatérielles des trois pôles. En effet, l'« appartenance à une communauté familiale » résulte de la conjonction de l'apport de l'implication dans l'agir collectif aux bénévoles et de l'apport des gestes sociaux, à savoir les accompagnements, aux personnes accompagnées. En outre, de cette composante de l'utilité sociale découle en partie deux autres composantes, la « Sérénité » et l'« Evasion du quotidien ».

L'identification de l'utilité sociale assure la régulation entre les trois faces tangibles des pôles en facilitant la création d'une vision collective du sens :

- Pôle du geste : les militants effectuent le geste social d'identifier les dimensions de l'utilité sociale de l'EATB.
- Pôle du mythe : la conscientisation de l'utilité sociale des gestes sociaux réalisés (visites à domicile, séjours de vacances, etc.) et de la dynamique collective alimente le mythe d'éléments nouveaux, ce qui le rend plus concret. Dans notre étude, la « sérénité », l'« évasion du quotidien », etc., contribuent à renforcer l'idée que l'éradication de l'isolement des personnes âgées est possible. Toutes les composantes de l'utilité sociale de l'EATB concourent donc à la réactualisation du mythe, en particulier l'appartenance à une « famille » qui, selon nous, constitue un nouvel emblème. Effectivement, les emblèmes initiaux, Armand Marquiset et sa devise, correspondent à une période d'après-guerre durant laquelle les plus pauvres étaient principalement des personnes qui avaient subi de lourdes pertes, matérielles comme familiales, durant la guerre. A l'époque, leur donner les fleurs avant le pain, c'était les considérer, au-delà de leur extrême précarité, comme des individus à part entière et leur permettre de se reconstruire. Aujourd'hui, la situation sociopolitique est différente. Le vieillissement de la population, corrélé à la montée de l'individualisme, aboutit à l'effondrement de l'institution familiale, qui est rarement en mesure de subvenir aux besoins, relationnels ou matériels, des personnes âgées. Dans un cas, les personnes se retrouvent sans famille du fait d'un événement conjoncturel, la guerre, dans l'autre, à cause de l'évolution structurelle de la société. Si, à la genèse de l'association, la personne perdait le soutien de sa famille à cause d'un événement extérieur, aujourd'hui, l'absence de soutien familial constitue plus un manque qu'une perte. Cette mise en perspective historique peut expliquer en partie pourquoi l'image de la famille fait plus écho aux besoins actuels et présente donc une moins grande équivocité que celle des « fleurs avant le pain ». Ce

nouvel emblème, et toutes les dimensions de l'utilité sociale identifiées, permettent donc de rapprocher le mythe des militants en le rendant plus palpable.

- Pôle du militant : les bénévoles de l'EATB peuvent alors s'appuyer sur les éléments du mythe réactualisé pour faciliter la construction intersubjective de sens en la structurant. Cela aboutit à l'orientation et la coordination de l'agir collectif en vue de la réalisation d'autres gestes au service du mythe. Nous ne préconisons pas de délaisser les anciens éléments et emblèmes du mythe au profit de ceux issus de l'identification de l'utilité sociale. Il apparaît juste plus judicieux d'y faire appel, pour coordonner les comportements, quand ceux-ci sont plus signifiants que les symboles initiaux ; comme c'est le cas aujourd'hui de l'image de la famille comparée à celle des « fleurs avant le pain ».

Au vu de la démonstration ci-dessus, l'identification de l'utilité sociale est bien un outil de régulation transgressif et interactif.

Elle revêt par conséquent les trois fonctions d'un outil de gestion du sens. Toutefois, afin d'assumer un tel rôle au sein de l'association étudiée, elle doit devenir une « norme de l'engagement militant ».

Effectivement, pour impacter la dynamique de l'EATB et les divers enjeux que nous avons soulevé tout au long de ce mémoire, il importe de l'utiliser comme un mode de management spécifique, ce qui nous amène à formuler certaines préconisations.

Chapitre 4 : Préconisations

Au préalable, nous souhaitons souligner que les remarques et suggestions qui vont suivre ne constituent aucunement des injonctions ou un quelconque plan d'action à l'égard de l'EATB. Il s'agit plus d'idées et de pistes de réflexion qui ont émergé au cours de notre étude et que nous aimerions partager avec ses membres. Libre à eux de sélectionner s'ils le désirent celles qu'ils estiment les plus intéressantes et de se les approprier.

Il ressort globalement de notre analyse que cette équipe, malgré son ancienneté et le poids de son histoire, a su rebondir après le changement d'organisation en 2014. Depuis quatre ans, elle a entamé une structuration en EAT qui, si elle ne s'est pas faite sans douleur (comme en témoigne la nostalgie évoquée par certains bénévoles), n'a pas suscité de crise de sens. Même ceux qui n'adhèrent pas à ce qu'ils appellent le « *nouveau projet* » trouvent toujours du sens à leur action et restent activement engagés auprès des petits frères des Pauvres. Ainsi, l'EATB apparaît vraiment, selon les termes d'une partenaire durant un atelier, comme « *une famille en bonne santé* » ; c'est-à-dire accueillante, vivante, traversée par une dose suffisante de contradictions et de conflits pour élaborer collectivement du sens. C'est d'ailleurs à propos de la construction de sens collectif que nous voulons formuler nos premières préconisations.

Tout d'abord, l'initiative entreprise par la commission « bénévolat » d'organiser des temps conviviaux mensuels avec les nombreux bénévoles qui ne sont pas disponibles en journée nous semble très pertinente. La commission a bien cerné la nécessité d'interactions régulières entre les membres de l'EATB pour souder et dynamiser l'agir collectif. Néanmoins, si l'informalité de ces soirées est aujourd'hui un atout pour attirer les bénévoles, notamment les plus jeunes, il faudrait à long terme déplacer la réunion d'accompagnement du mercredi après-midi à cet horaire-là. Certes, le noyau de bénévoles retraités attaché aux horaires en journée aura des difficultés à changer ses habitudes. C'est pourquoi il faut y aller progressivement. Premièrement, les « apéros » mensuels du jeudi pourraient se transformer en « apéros thématiques » autour de l'accompagnement sous forme d'échanges de pratiques et d'expériences. Les bénévoles les plus anciens, dont la plupart sont présents le mercredi après-midi, seraient invités à partager leur expérience avec les nouveaux. Cela permettrait à la fois à ces deux profils de bénévoles de se rencontrer et d'intégrer les bénévoles « actifs professionnellement » au processus de construction collective de sens. En effet, ces ateliers pourraient porter sur des dimensions ou sous-dimensions de l'utilité sociale liées aux personnes accompagnées : la sérénité (donc le sentiment de sécurité, la prévention de la perte d'autonomie, etc.), l'évasion du quotidien (les rencontres, l'ouverture sur le monde, etc.) ou encore le

sentiment d'appartenance à une famille. Ce serait l'occasion pour les bénévoles de s'accorder sur une vision collective de ce qui permet d'apporter tel ou tel bénéfice aux personnes accompagnées. L'ensemble des idées et solutions trouvées pourraient même être capitalisé par écrit afin de réaliser une sorte de guide ou de référentiel de l'accompagnement à destination des nouveaux bénévoles.

Ensuite, il nous paraît important, à terme, de modifier le système d'organisation des activités collectives. Il serait opportun, dans l'idéal, d'aboutir in fine à une structuration en commission, même de deux ou trois personnes, pour chaque type d'action (une commission « accueil du lundi », une commission « repas collectifs », etc.). Nous ne conseillons pas de tout bousculer dès maintenant, d'autant plus que certaines actions ne posent aucun problème dans la coordination des comportements. Cela signifie soit que la règle d'assemblage du « monopole » fonctionne bien et donne lieu à une construction générique de sens, soit que le référent interagit naturellement avec ses pairs de façon à coordonner les comportements. Néanmoins, il est judicieux de rester vigilant quant à cette répartition des rôles et de veiller à mettre en débat dès que possible la mise en œuvre des actions. En premier lieu, cela pourrait consister en la réalisation de points ou de bilans réguliers pour chaque action collective, lors des réunions d'accompagnement ou du conseil d'équipe par exemple. Durant ces temps, la mise en œuvre de l'activité serait discutée en se référant à différentes dimensions de l'utilité sociale pour structurer le débat. Ce serait un moyen d'identifier les représentations de chacun et ainsi de prévenir l'installation d'une équivocité contre-productive, en la réduisant par l'interaction. En second lieu, lorsqu'une mauvaise coordination des comportements est avérée, comme cela a pu être le cas avec l'accueil du lundi, nous proposons de créer un espace propice à la construction intersubjective de sens. La difficulté est ici de visibiliser les points de divergence, donc conflictualiser la situation, sans heurter la sensibilité des personnes en cause, qui défendent leur vision des choses car elle fait sens pour elles. La méthode des cartons semble adaptée à ce genre de difficultés. Effectivement, en laissant la possibilité à chacun de s'exprimer sans exclure ni privilégier une représentation plus qu'une autre, elle met l'accent, dans un premier temps, sur ce qui fait consensus et non sur ce qui divise. Concrètement et à titre d'exemple, les questions posées lors d'un atelier basé sur cette méthode pourraient être : « quel est le but de telle activité ? », « qu'est-ce qui est essentiel lors de telle activité ? », etc. Une fois identifié une image, un symbole, un aspect reliant les individualités en conflit, il est plus aisé de dégager l'amorce d'une vision commune ; car le ou les points consensuels permettent de

donner une structure au débat en servant de repères communs. Ainsi, l'émergence d'un sens collectif et par conséquent la coordination des comportements sont facilités.

Nous souhaitons désormais formuler des préconisations relatives à la construction de sens individuel. Comme nous l'avons expliqué plus en amont de cette étude, l'utilité sociale de l'EATB peut servir à concevoir un outil de recrutement de jeunes bénévoles, chez qui le désir d'utilité fait particulièrement écho. Or, sur le territoire couvert par l'équipe, les candidats potentiels sont nombreux du fait des trois sites universitaires situés à proximité du local (Saint-Charles, Colbert, Îlot Dubois). Il serait donc intéressant de travailler sur un support de communication (affiche, flyer, etc.) mettant en valeur les dimensions de l'utilité sociale. La commission « bénévolat » pourrait s'en saisir afin d'aller à la rencontre des étudiants lors de diverses manifestations (forum des associations, événement de sensibilisation, etc.).

De plus, l'utilité sociale identifiée peut-être mobilisée pour façonner un outil de consolidation et d'entretien de l'engagement bénévole. Un tel instrument pourrait consister en un questionnaire à destination des bénévoles de l'équipe permettant d'évaluer le renforcement de leur capacité d'agir, sur la base des sous-dimensions et items qui composent cette dimension de l'utilité sociale. Les bénévoles seraient invités à sélectionner ce que leur apporte leur bénévolat (patience, adaptabilité, etc.), ce qu'il ne leur apporte pas ou peu, ainsi que ce qu'ils aimeraient que cela leur apporte. Les résultats de cette enquête dégageraient quelques axes d'amélioration qui pourraient déboucher sur des ateliers thématiques, une réorientation de certains bénévoles, des formations, etc. Plus simplement, l'utilité sociale coconstruite pourrait aussi être présentée à l'ensemble de l'équipe lors de la journée de rentrée, en septembre. Cela permettrait aux bénévoles qui font peu intégrés au collectif de prendre conscience de tous les bénéfices que génère l'EATB par la multitude d'actions et de dynamiques qu'elle impulse.

Pour finir, nous préconisons qu'à long terme l'EATB se penche sur la question de la participation des personnes accompagnées. Avant toute chose, nous tenons à spécifier que ce mémoire ne portant pas sur cette thématique, nous ne disposons d'aucune grille d'analyse pour l'aborder et en conséquence, nous ne pouvons pas formuler de recommandations à ce propos. Néanmoins, nous pensons être légitimes à exprimer certaines impressions.

Durant la démarche d'identification de l'utilité sociale, il n'est pas ressorti que les personnes accompagnées souhaitaient prendre part plus activement au fonctionnement et à la gouvernance de l'association. Cependant, les questions posées, orientées vers les effets positifs de l'action de l'EATB, ne s'y prêtaient pas. En outre, nous avons pu constater par la réalisation

d'un recueil de paroles dans le cadre de notre stage (cf. Annexe 9 : Recueil de paroles) que les personnes accompagnées sont globalement réticentes à émettre des critiques sur leur accompagnement par les petits frères des Pauvres. Si, comme nous l'avons explicité précédemment (cf. Partie 3, Chapitre 1), leur prise en charge par l'association les aide à se constituer comme sujet aimant et aimable, elle ne leur donne pas forcément la possibilité de se constituer comme sujet social, apte à contribuer à un projet de société. Or, certains bénéficiaires, à l'image de M.B. interrogé lors du recueil de paroles, ressentent peut-être l'envie d'être plus acteurs de leur accompagnement. Le projet associatif défendu par les bénévoles interrogés inclut la prise en compte de l'unicité de la personne, donc de ses désirs et ses choix. En conséquence, si une personne accompagnée souhaite participer au fonctionnement de l'EATB, il faut selon nous partie du projet de l'association de lui en donner les moyens.

L'équipe doit aujourd'hui en priorité finaliser sa structuration et souder le collectif de bénévoles via l'inclusion de chacun dans une dynamique de création collective de sens. Ce n'est donc probablement pas le moment d'entamer un travail de développement de la participation du public accompagné. Toutefois, il faudra dans le futur s'y atteler et interroger les personnes accompagnées sur leur volonté de prendre part aux prises de décisions et à l'organisation de la vie d'équipe.

CONCLUSION

Tout au long de ce mémoire, nous avons cherché des pistes de réponses à notre questionnement initial, qui portait sur la capacité de l'identification de l'utilité sociale, via sa co-construction, à être un levier de production de sens. En conclusion, nous aimerions revenir brièvement sur les résultats de notre étude afin d'en pointer les limites et les pistes d'amélioration.

En premier lieu, notre analyse a montré que la co-construction de l'utilité sociale permet aux parties-prenantes de l'EATB de prendre conscience de la logique constitutive des actions et dynamiques de cette équipe. Elle a également mis en lumière l'existence d'un potentiel micro monde commun dans l'imaginaire des bénévoles, qui participe à leur construction en tant que sujet social. Cela pose diverses questions.

Premièrement, on peut se demander quelles sont les interactions entre ce microcosme et l'association au niveau régional et national. Il nous semble que l'un est imbriqué dans l'autre, car durant les entretiens et la démarche d'identification, les bénévoles parlaient parfois de l'EATB et des petits frères des Pauvres de façon indifférenciée. Il est vrai que cette équipe est relativement récente par rapport à l'expérience de certains bénévoles dans l'association, qui sont quelquefois engagés auprès d'elle depuis plus de quinze ans. En tout état de cause, le micro monde commun que constitue l'EATB nous conduit à nous interroger sur l'agir constitutif de l'association dans son ensemble. Il serait intéressant de renouveler cette étude sur d'autres organisations associatives portées principalement par des bénévoles afin de voir si l'identification de l'utilité sociale permet là aussi de visibiliser un micro monde commun.

Secondement, d'un point de vue plus conceptuel, cela questionne l'échelle du monde commun tel que décrit par B. Perret. S'il le situe à un niveau sociétal voire étatique, notre étude montre que l'on peut retrouver les caractéristiques du monde commun à un échelon plus local et non institutionnalisé. Ainsi, qu'est-ce qui le différencie d'un micro monde commun ?

En second lieu, nous avons insisté sur le fait que les personnes accompagnées ne semblent pas bénéficier au même degré de l'agir constitutif de l'EATB, du fait de leur absence de participation. Par conséquent, ne naît pas dans leur imaginaire le micro monde commun, soit l'« amplificateur de sens » de l'expérience bénévole. Cela pose la question de leur place dans l'EATB. N'ayant pas envisagé la problématique de la participation dans notre cadre théorique, nous ne pouvons pas approfondir l'analyse des liens qui peuvent se tisser entre l'identification

de l'utilité sociale et la participation des publics accompagnés. Il nous semble pourtant que c'est une piste qu'il faudrait explorer.

Ensuite, il est ressorti de notre étude que la co-construction de l'utilité sociale pouvait nourrir la production de sens individuel, le sentiment d'utilité apparaissant comme la première source de motivation des bénévoles de l'EATB à poursuivre leur engagement. Nous en avons conclu que l'utilité sociale identifiée pouvait être, en plus d'un outil de recrutement de bénévoles, un outil de consolidation de l'engagement. La temporalité de notre travail de recherche ne nous l'a pas permis, mais il aurait été judicieux d'étudier la mise en œuvre d'un tel outil et son impact sur les bénévoles de l'EATB. Au niveau théorique, il pourrait aussi être pertinent d'examiner plus en détail les raisons pour lesquelles se rendre utile fait sens et, pour rejoindre la théorie de B. Perret, est constitutif. Effectivement, si les travaux de M. Simonet explicite via la sociologie la relation qui lie le désir d'utilité et l'envie de s'engager, ils n'expliquent pas pourquoi, une fois que l'on s'engage, le sentiment d'utilité entretient la motivation. Si nous avons constaté que le sentiment d'utilité permet de répondre au besoin d'estime sociale, nous avons également pu voir que ce dernier divise au sein de l'EATB, en revêtant une grande importance pour certains bénévoles et pas pour d'autres. Il serait profitable, pour tout manager associatif, d'approfondir les raisons de cette « fracture » que nous avons entraperçue et les impacts qu'elle peut avoir sur l'agir collectif.

Enfin, nous avons relevé que l'identification de l'utilité sociale peut être mobilisée comme un outil de gestion du sens, dont elle remplit toutes les fonctions. En effet, elle revêt une dimension identitaire en donnant la possibilité à l'EATB de se définir ou de se redéfinir en tant que groupe par la mise en perspective de l'utilité sociale et du projet fédérateur. De plus, la connaissance de l'utilité sociale de l'EATB par ses parties-prenantes, et notamment les bénévoles, facilite la création collective de sens en participant à la structuration des interactions. Nos résultats ont également montré qu'une des méthodes utilisées pour identifier l'utilité sociale, la méthode des cartons, permet de faire émerger une vision collective d'une situation ou d'un phénomène en transcendant son équivocité. Il serait intéressant d'analyser d'autres méthodes d'identification pour voir si elles facilitent la construction intersubjective de sens de la même façon. Pour finir, il est apparu que l'identification de l'utilité sociale constitue un instrument de régulation des trois pôles du triptyque Geste-Mythe-Militant. Cependant, la limite de ces résultats réside dans leur aspect prospectif. Effectivement, nous n'avons pas eu le temps d'observer si l'EATB se saisit de l'identification de l'utilité sociale comme d'une « norme de l'engagement militant », donc si elle constitue bien pour l'équipe un outil de gestion du sens.

De plus, un tel instrument est initialement employé pour résoudre une crise de sens, qui se manifeste par une dissociation des trois pôles du triptyque. Or, l'équipe étudiée ne paraît pas vivre une telle crise. Cet outil nous paraît malgré tout utile pour l'EATB car il donne l'occasion de revisiter le sens du projet et des actions mises en œuvre. Pour aller plus loin dans notre démarche de recherche, il aurait tout de même été instructif d'expérimenter l'identification de l'utilité sociale d'une EAT des petits frères des Pauvres, ou même d'une autre association, qui traverse une crise de sens.

BIBLIOGRAPHIE

ALLARD-POESI F. (2003), « Sens collectif et construction collective du sens », *Le sens de l'action*, Paris, Vuibert, pp. 91-112.

AUBERGER-BARRE M.N. (2002), « Le bilan sociétal du CJDES », *Cadres CFDT*, n°400, pp. 35-37.

AVISE (2017), *Approche prospective de la mesure d'impact social*, Rapport, 31 p.

AVISE (2017), *Evaluer l'impact social*, Mode d'emploi, 24 p.

AVISE, DUCLOS H. (2007), *Evaluer l'utilité sociale de son activité*, Les cahiers de l'Avise, 124 p.

BAUDELLOT. C et GOLLAC M. (2003), *Travailler pour être heureux ?* Fayard, 335 p.

BONDOUX L. (2017), *La co-construction du projet associatif*, Mémoire de Master 2 RH Economie Sociale sous la direction de Nadine Richez-Battesti, Université Aix-Marseille, Marseille, 167 p.

EME B., FRAISSE L., RICHEZ-BATTESTI N, ROUSSEAU F., TROUVE H. (2008), « Évaluer l'économie sociale et solidaire en France : bilan sociétal, utilité sociale et épreuve identitaire », *Economie et solidarité*, n°39, p. 53-72.

FERRERA BIBAS F. (2015), *La création collective de sens peut-elle favoriser un dispositif d'action organisé ? Cas du parcours de la personne âgée*, Thèse de doctorat en science de gestion sous la direction de Corinne Grenier, Institut de Management public et de Gouvernance Territoriale d'Aix-en-Provence, Aix-en-Provence, 380 p.

FRAISSE L., GARDIN L. et LAVILLE J.L., 2003, « Apport et limites de l'approche par les externalités, l'exemple des services à la personne », *L'évaluation de l'économie sociale, quelques enjeux de conceptualisation et de méthodologie*, Les Cahiers du CRISES, pp. 37-50.

HELY M. (2010), « Le travail « d'utilité sociale » dans le monde associatif », *Management & Avenir*, n° 40, pp. 206-217.

HERREROS G. et LIVIAN Y.F. (1996), « Conventions et accords », *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Editions du Seuil, pp. 73-117.

JANY-CATRICE F. (2012), *La performance totale : nouvel esprit du capitalisme ?* Villeneuve d'Ascq, Septentrion, 176 p.

KOENIG G. (2003), « L'organisation dans une perspective interactionniste », *Le sens de l'action*, Paris, Vuibert, pp. 15-34.

LAVILLE J-L., SAINSEAULIEU R. (2013), *L'association sociologie et économie*, Pluriel, 429 p.

OECD (2012), *Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprises*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 23 p.

PERRET B. (2003) A, *De la société comme monde commun*, Paris, Desclée de Brouwer, 224 p.

PERRET B. (2003) B, « Indicateurs sociaux et théorie sociale », *Revue du MAUSS*, n°21, pp. 261-275.

PERRET B. (2004), « De la société comme monde commun », <http://bernard.perret.pagesperso-orange.fr/Discussion-Esprit.html>, 14/07/2018.

PERRET B. (2010), « Utilité sociale, évaluation et nouvelle conception de la gouvernance », *La notion d'utilité sociale au défi de son identité*, pp. 45-50.

RICHEZ-BATTESTI N. (2008), « Les collectivités territoriales face à l'évaluation de l'utilité sociale », *Jurisasso*, n°376, pp. 17-20.

ROUSSEAU F. (2002), « Gérer et militer, une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives », *RECMA*, n°286, pp.62-70.

ROUSSEAU F. (2004), *Gérer et militer*, Thèse de doctorat en gestion et management sous la direction de Michel Berry, Ecole Polytechnique X, 319 p.

ROUSSEAU F. (2008) « L'utilité sociale : « terrain de jeux » entre associations et pouvoirs publics », *Jurisasso*, n°376, pp. 12-15.

ROUSSEAU F. (2008) « L'évaluation : « règle du jeu » entre associations et pouvoirs publics », *Jurisasso*, n°376, pp. 15-17.

SIMONET M. (2010), *Le travail bénévole, engagement citoyen ou travail gratuit ?*, Paris, La Dispute, 217 p.

STUDER M. (2017), *L'impact social, objet établi ou projet à co-construire ?*, Mémoire de master en Action Publique, Institutions, Economie Sociale et Solidaire (APIESS) sous la direction de Florence Jany-Catrice , Université de Lille, 161 p.

VIDAILLET B. (2003), « Karl Weick, un autre regard sur les organisations », *Le sens de l'action*, Paris, Vuibert, pp. 5-9.

DOCUMENTATION LES PETITS FRERES DES PAUVRES

LES PETIS FRERES DES PAUVRES (2015), *Référentiel des équipes d'action territoriale, Guide pratique pour le fonctionnement des équipes*, 89 p.

SITOGRAFIE

<https://www.petitsfreresdespauvres.fr/>

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	1
SOMMAIRE	2
TABLE DES ABREVIATIONS	4
INTRODUCTION.....	5
Partie 1 : L’association, entre injonction d’utilité sociale et élaboration de sens	8
Chapitre 1 : L’incontournable notion d’utilité sociale à l’ère de la mesure	8
I. Un contexte marqué par la frénésie de la mesure	8
I.1 La recherche d’indicateurs du bien-être social	9
I.2 New Public Management et crise de l’intérêt général	11
II. L’utilité sociale : un enjeu contemporain	12
II.1 La difficile définition de l’utilité sociale	12
II.1.1 Une approche historique de l’utilité sociale.....	12
II.1.2 Une notion protéiforme.....	15
II.2 Le double enjeu de l’évaluation de l’utilité sociale	18
II.2.1 Un enjeu externe : entre légitimation politique et instrument de régulation....	18
II.2.2 Un enjeu interne : questionner le sens du projet ?	20
Chapitre 2 : L’essentielle question du sens, moteur du projet associatif.....	22
I. Qu’est-ce que le sens ?	22
I.1 Le sens : source et produit de l’action.....	22
I.1.1 L’influence de l’interactionnisme symbolique.....	22
I.1.2 Les propriétés du sensemaking	23
I.1.3 L’élaboration collective de sens	25
I.2 Le sens : fondement de l’agir constitutif.....	29
I.2.1 Quête identitaire et besoin de reconnaissance.....	30
I.2.2 L’élaboration de mondes communs	31
II. L’enjeu double des processus d’élaboration de sens dans les associations.....	34
II.1 Le sens : guide des comportements individuels	35
II.1.1 Les motifs de plaisir, manifestation d’un engagement signifiant	35
II.1.2 Le sentiment d’utilité, cause d’engagement contemporain.....	37
II.2 Le sens : guide de l’action collective militante	38
II.2.1 L’articulation nécessaire du triptyque mythe-geste-militant	38
II.2.2 Les outils de gestion du sens.....	41
Partie 2 : L’association les petits frères des Pauvres, une étude de cas	44

Chapitre 1 : Présentation du terrain d'étude, l'équipe d'action territorial Belsunce de la Fraternité Méditerranée	44
I. L'équipe d'action territoriale Belsunce : entité de l'association les petits frères des Pauvres	44
I.1 Objet social et missions de l'association	44
I.2 Organisation de l'association	45
II. Zoom sur l'équipe d'action territoriale Belsunce	48
II.1 Actions	49
II.2 Historique	50
II.3 Gouvernance	51
II.4 Organisation	51
II.5 Profils et intégration des bénévoles	52
Chapitre 2 : Présentation de la méthode de recherche	54
I. Intérêt et choix de l'objet étudié	54
II. Problématique et hypothèses de recherche	56
III. Protocole d'enquête	59
III.1 Démarche d'identification de l'utilité sociale	60
III.1.1 Méthode des cartons	61
III.1.2 Récits d'expériences en groupe	62
III.1.3 Entretiens individuels	63
III.2 Entretiens semi-directifs	64
III.3 Observation participante	65
IV. Limites du protocole d'enquête	65
Partie 3 : Analyse	68
Chapitre 1 : L'identification de l'utilité sociale, levier de conscientisation de l'agir constitutif	71
I. L'équipe d'action territoriale Belsunce : monde commun ou monde vécu ?	72
I.1 Un monde articulé autour d'un projet de société	73
I.2 Un monde donnant satisfaction au besoin de reconnaissance des bénévoles	73
I.3 Une production de symboles signifiants dans la limite du contexte de l'association	76
II. L'équipe d'action territoriale Belsunce : monde vécu pour les personnes accompagnées, micro monde commun pour les bénévoles	77
III. La participation, clef d'ouverture du micro monde commun	79
Chapitre 2 : L'identification de l'utilité sociale, levier de construction de sens individuel	81
I. L'envie d'être utile, cause première d'engagement des jeunes bénévoles	81
II. Le sentiment d'utilité, motif d'engagement contemporain	83
Chapitre 3 : L'identification de l'utilité sociale, levier de construction de sens collectif	86

I.	Analyse de la dynamique de création collective de sens de l'EATB	86
I.1	Un projet associatif à l'équivocité contrastée	86
I.1.1	Un projet associatif globalement univoque	86
I.1.2	Une équivocité concentrée autour de deux axes	87
I.1.2.1.	Les critères de sélection des personnes à accompagner	87
I.1.2.2.	La mise en œuvre des actions à travers la devise « les fleurs avant le pain »	89
I.2	Forces et faiblesses de la dynamique de création collective de sens	92
II.	L'identification de l'utilité sociale, un potentiel outil de gestion du sens	94
II.1	Une fonction identitaire	95
II.2	Une fonction de production de sens collectif	96
II.2.1	L'identification de l'utilité sociale via la « méthode des cartons » : facilitatrice de construction intersubjective de sens	96
II.2.2	La connaissance de l'utilité sociale : facilitatrice de construction intersubjective de sens	102
II.3	Une fonction de régulation des pôles du triptyque mythe-geste-militant.....	105
	Chapitre 4 : Préconisations	113
	CONCLUSION	117
	BIBLIOGRAPHIE	120
	DOCUMENTATION LES PETITS FRERES DES PAUVRES	122
	SITOGRAFIE.....	122
	TABLE DES MATIERES	123
	TABLE DES FIGURES ET TABLEAUX	126
	TABLE DES ANNEXES.....	127

TABLE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure 1 : Cycle de comportements interreliés.....	27
Figure 2 : Dynamique du processus de construction du sens.....	28
Figure 3 : La boutique de sens.....	39
Figure 4 : La crise de sens.....	41
Figure 5 : La fabrique de sens.....	42
Tableau 1 : Illustration de la sous-hypothèse 1 de l'hypothèse de recherche 2.....	58
Tableau 2 : Représentations de l'utilité sociale de l'EATB par catégorie de parties-prenantes au début de l'atelier « méthode des cartons ».....	99
Tableau 3 : Représentations de l'utilité sociale de l'EATB par catégorie de parties-prenantes à la fin de l'atelier « méthode des cartons ».....	100
Figure 6 : Représentation unifiée de l'utilité sociale à la suite de l'atelier « méthode des cartons ».....	101
Figure 7 : Cycle de comportements interreliés stimulé par la connaissance de l'utilité sociale.....	103
Figure 8 : La boutique de sens de l'EATB des petits frères des Pauvres.....	105
Figure 9 : Outil de régulation du triptyque Geste-Mythe-Militant.....	108
Figure 10 : L'identification de l'utilité sociale, outil de régulation du triptyque Geste-Mythe-Militant de l'EATB des petits frères des Pauvres.....	110

TABLE DES ANNEXES

- Annexe 1 : Carte de la Fraternité Méditerranée
- Annexe 2 : Organigramme de la Fraternité Méditerranée
- Annexe 3 : Projet d'équipe 2018 de l'EATB
- Annexe 4 : Organigramme de l'EATB
- Annexe 5 : Exemple de compte-rendu des réunions mensuelles de l'EATB
- Annexe 6 : Mémo 1 identification de l'utilité sociale
- Annexe 7 : Mémo 2 identification de l'utilité sociale
- Annexe 8 : Grille d'analyse des entretiens semi-directifs
- Annexe 9 : Recueil de paroles
- Annexe 10 : Fiche de renseignement-évaluation des situations EATB

Annexe 1 : Carte de la Fraternité Méditerranée

Les petits frères des Pauvres

en région Méditerranée (Provence-Alpes-Côte-d'Azur, Languedoc, Corse)

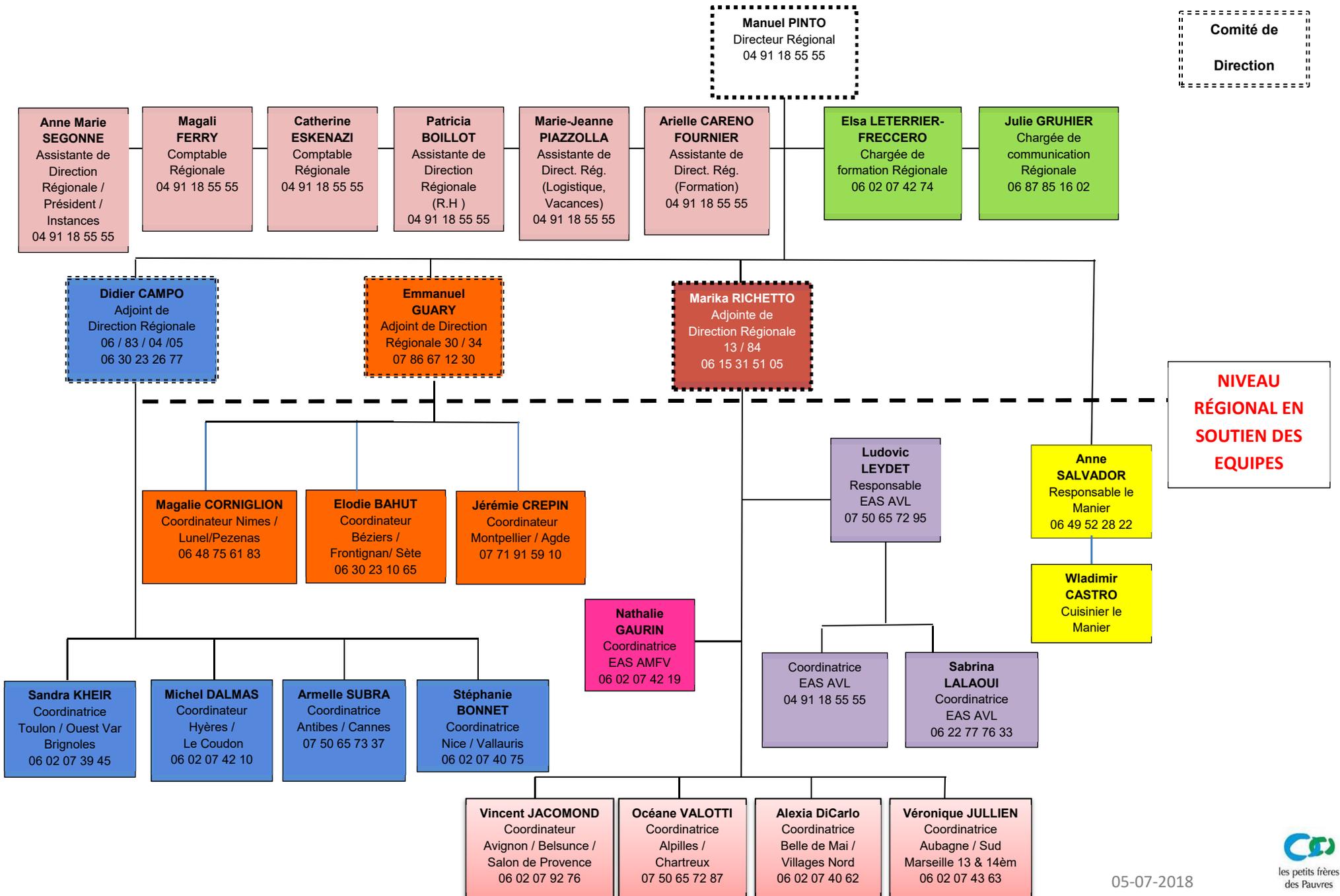


- Équipe d'action
- Équipe en développement
- Équipe d'action spécifique (AVL et AMFV)
- ⊗ Nombre d'équipes en métropole
- ▲ Équipe Voisin-Âge
- ★ Lieu d'accueil et d'animation
- 🏠 Pensions de famille
- Sollicitations ou opportunités
- Diagnostic
- 🏠 Maison de vacances

74 logements diffus dans la région

Annexe 2 : Organigramme de la Fraternité Méditerranée

Association les petits frères des Pauvres Fraternité Régionale Méditerranée



Annexe 3 : Projet d'équipe 2018 de l'EATB

Assemblée d'Equipe EAT BELSUNCE le

14 avril 2018 de 10h à 13h

Présents : Vincent, Henri, Séphora, Denise, Catherine S, Myriam, Marcel, Jean-Pierre, Rezki, Jade, Maryse, Anne-Marie, Brigitte, Catherine z, Monique, Michel, Wilma, Thierry, Murielle, Manuel, Fatiha, Aude, Malika, Cynthia

Excusés : Landry, Danielle Araud, Sofia, Audrey, Mélanie, Thérèse, Cynthia N'guessan, Christiane, Estell, Romain, Gérald, Nicolas, Marc

Ordre du jour

- 1) Retour sur les actions 2017 et perspectives d'amélioration
- 2) Comment continuer à amener « les fleurs avant le pain » dans nos accompagnements ?
- 3) Elargissement du Conseil d'Equipe et Elections des représentants à la conférence de région

-
- 1) Retour sur les actions 2017 et perspectives d'amélioration

Accompagner :

L'objectif définit lors de l'Assemblée d'équipe 2016 était d'augmenter l'accompagnement individuel grâce à la mise en place de binôme (2 bénévoles pour 2 personnes) mais la limite à laquelle l'équipe s'est vue confrontée est que la plupart des bénévoles accueillis en visite qu'une personne.

Signalements : 7 personnes signalées et 8 en 2017

ANBV : 15 bénévoles accueillis en 2017 dont 11 restés dans l'équipe

Comment renforcer l'intégration et faire en sorte de maintenir le lien avec les nouveaux bénévoles ?

- Renforcer un système de tutorat
- Mettre en place des bénévoles référents

Le collectif :

Les vacances : en 2017, 41 personnes sont parties en vacance soit le double de l'année précédente.

Objectifs dégagés pour l'année à venir :

- Encourager les nouveaux bénévoles à participer aux moments collectifs pour rencontrer, s'intégrer et créer du lien dans l'objectif de « trouver une personne avec qui ça colle ».
- Encourager les petits séjours vacances (courts, pas très loin et en petit comité) pour plus de promiscuité et plus de facilité pour les personnes fatiguées, malades (La Seyne).
- Accompagner les projets des personnes accompagnées : faire plaisir, écouter et réaliser.

2) Comment continuer à amener « les fleurs avant le pain » dans nos accompagnements ?

Un travail en sous-groupe a permis de dégager des objectifs/ idées :

- Apporter des attentions lors des visites
- Faire plaisir : être à l'écoute
- Préparer les nouveaux bénévoles (accueil, formation, groupe de paroles (accompagnement, besoins, souffrance, soutien)
- Laisser participer les personnes accompagnées à l'ANBV
- Favoriser l'utilité des personnes accompagnées : les rendre actrices
- **Créer une brigade de remplacement : bénévoles relais ponctuels**
- **Permettre une lisibilité dans l'équipe : qui fait quoi ? pour renforcer la vie d'équipe et la solidarité entre bénévoles**
- **Créer un trombinoscope global au local e en ligne : missions de chacun et personnes ressources**
- **Feuille de chou trimestrielle pour les personnes accompagnées et les bénévoles contenant : activités / coupon réponse / possibilité de donner son avis et ses envies.**
- **Créer un lutin en plus du livret d'accueil pour communiquer aux nouveaux bénévoles les fiches types de signalement, trombinoscope etc...**

3) Elargissement du Conseil d'Equipe et Elections des représentants à la conférence de région

Fonctionnement et élargissement du Conseil d'Equipe

Le conseil d'équipe est actuellement composé de :

Michel : Référent sorties et vacances, ANBV

Jean-Pierre : Trésorier et référent repas Manier

Séphora : Trésorière adjointe, ANBV

Denise : Responsable d'équipe

Marc : Référent accompagnement collectif

Jade : Secrétaire, ANBV

Le Conseil d'équipe se réunit une fois par mois et fonctionne de façon collégiale. Représentant l'équipe en externe, il peut être contacté via l'adresse suivante :
conseilequipe.belsunce@petitsfreresdespauvres.fr

Les membres du conseil d'équipe proposent l'élargissement du Conseil avec l'élection de Catherine ZAZI en tant que responsable d'équipe adjointe. L'élargissement est accepté par les bénévoles présents lors de l'assemblée d'équipe.

Représentant des conférenciers de Région

Michel et Jean-Pierre sont élus en tant que représentants à la conférence de région.

Annexe 4 : Organigramme de l'EATB

EAT BELSUNCE

Signalement

MME MARYSE HERNANDEZ
MME CATHERINE ZAZZI
MME JADE DABAL

Bénévolat

ACCUEIL ET INTÉGRATION :

MME SEPHORA NEHARI
MME JADE DABAL
M. MICHEL RIVIERE

BÉNÉVOLAT MUTUALISÉ :

MME MONIQUE ROECK

Point Accueil Relais

MME MARYSE HERNANDEZ
MME CATHERINE ZAZZI
MME BRIGITTE HADDOUCHE

Conseil d'équipe

RESPONSABLE ÉQUIPE

MME DENISE GHIBAUDO

RESPONSABLE ÉQUIPE ADJ

MME CATHERINE ZAZZI

SECRÉTAIRE

MME JADE DABAL

TRÉSORIER

M. JEAN-PIERRE DANOY

TRÉSORIER ADJ / BENEVOLAT

MME SEPHORA NEHARI

RÉFÉRENT SORTIES/VACANCES

M. MICHEL RIVIERE

Communication

KIOSQUE :

MME CATHERINE ZAZZI
MME JADE DABAL

FLEURS DE LA FRATERNITE :

MME SEPHORA NEHARI

EAT BELSUNCE

Actions Collectives

MME FATIHA BENSEKHRI

MME WILMA CANO

M. MARIO MASTROBATTISTA

MME CHRISTIANE GAZZONI

MME CATHERINE SEDDA

MME CYNTHIA N'GUESSAN ADOU

M. THIERRY ALBINI

M. LANDRY EYENGA

M. HENRI DAURAT

M. MARCEL DEFAIX

M. REZKI SOUKEHAL

REPAS MANIER : M. JEAN-PIERRE DANOY

SORTIES : M. MICHEL RIVIERE

Chauffeurs

MME CATHERINE SEDDA

M. THIERRY ALBINI

M. LANDRY EYENGA

M. HENRI DAURAT

M. MARCEL DEFAIX

M. JEAN-PIERRE DANOY

Visites à domicile

M. NICOLAS BRUHIN M. GERALD CHALVESCHE

M. ROMAIN COLAS MME JADE DABAL

MME ESTELL FUSELIER MME AUDREY GASPY

MME CHRISTIANE GAZZONI MME AUDE HUDE

MME SOFIA QURESHI M. LANDRY EYENGA

MME THÉRÈSE DESFEUILLET

MME CATHERINE SEDDA MME CATHERINE ZAZZI

MME MYRIAM MENNETEAU

LACYDON

MME ANNE-MARIE MOUTON MME MALIKA ALLAL

MME MÉLANIE CASTIGLIONE MME SARAH ROUSSEL

Noël

24 DÉCEMBRE AU LOCAL :

MME SEPHORA NEHARI

24 DÉCEMBRE À DOMICILE :

MME JADE DABAL

1ER JANVIER AU MANIER :

M. MICHEL RIVIÈRE

Vacances

RESPONSABLE DE SÉJOUR :

M. GÉRALD CHALVESCHE

M. MICHEL RIVIERE

BÉNÉVOLE DE SÉJOUR :

MME MONIQUE ROECK

MME WILMA CANO

M. MARCEL DEFAIX

Annexe 5 : Exemple de compte-rendu des réunions mensuelles de l'EATB

Compte-rendu Réunion EAT Belsunce du mercredi 2 Mai 2018

Commission d'aides financières à 15H

-X: il souhaite partir en séjour vacances individuels à Paris du 9 au 16 juillet. Pour l'hébergement, le transport, les autres frais, le montant serait de 850 euros. L'équipe est d'accord avec ce projet.

-Y: orienté par Mme X du CCAS, ce Mr a besoin de changer son matelas. Après étude de la situation, l'équipe accorde les 229 euros d'aide.

-Z: avait demandé le financement de son séjour vacances individuels en Algérie, mais ne serait pas partie et serait aller à Lille.

L'équipe se questionne sur les demandes nombreuses formulées par Mme, sur notre manière d'y répondre et de communiquer entre nous sur les aides accordées.

-W: Pour aide au financement du portage des repas, l'équipe accorde une aide de 88 euros.

Réunion d'accompagnement à 16h

- Signalements :

-X: nouveau signalement reçu, sera visité à son domicile au CHRS Jeanne Pannier.

- Accompagnements :

-W: nous n'arrivons pas à avoir une accroche avec lui pour une visite malgré ses demandes de visites et sorties formulées par téléphone.

-X: Jean-Louis et Béatrice (bénévoles pfp) seraient ok pour l'accompagner pour son séjour vacances individuels de 4 jours à Vienne.

-Y, Z, U: à leur demande, Michel va les amener au musée de l'Aviation de Marignane.

- Vacances :

Point sur les séjours :

Organisés par l'équipe :

-LA SEYNE du 6 au 10 avril : X et Y: ils ne sont pas partis, le reste du groupe a passé un très bon séjour.

-CABOURG du 26/09 au 7/10 :

Z: elle ne pourra pas y aller car est partie en séjour vacances individuels.

Une personne accompagnée de Nice et une de Frontignan feront partis du groupe comme l'an dernier.

-Les Avions du bonheur :

Départ le 6 Mai pour Djerba : bon séjour à tous !

- Animations collectives :

-Sortie du 26 avril à la Manade :

Très bonne journée pour les 42 participants ! Gardians, taureaux, Ferrade, bon repas, jeu dans les arènes : le spectacle était complet !

-Fête de Printemps :

Le samedi 26 mai aux Salons de Vaufrèges : départ à 10h en bus du local.

Les bénévoles ont reçu un mail, il y a un mois, les personnes accompagnées, un courrier. Peu de réponse.

Réunion d'organisation le vendredi 18 mai à 10h au local

D'ici là, Vincent fera le point sur les bénévoles présents et Catherine Z sur les personnes accompagnées.

- Divers :

-Recrutement des volontaires en service civiques :

3 candidatures : rencontre collective de présentation de la mission : le mercredi 16 mai à 14h30.

-Projet Utilité sociale :

Jeanne (Stagiaire 60^{ème} aux pfP et en Master) a commencé son travail d'analyse des effets bénéfiques secondaires des actions de l'équipe.

Elle a fait participer des bénévoles et personnes accompagnées le lundi 26 avril à un temps d'échanges. Il sera réitéré avec d'autres participants le 14 mai ainsi qu'avec des partenaires le 30 mai. De plus, elle participera à des visites à domicile.

Jeanne reviendra à la réunion d'équipe de juin nous présenter ses résultats et échanger avec nous.

-Remplacement du Manier :

Les repas de Mai sont confirmés à Château Gombert : Lundi 14, Mardi 23, Mardi 29.

Visite des lieux organisée le jeudi 3 mai à 10h30.

Réunion du Conseil d'équipe à 18h

-Présence de Danielle ARAUD, secrétaire du Conseil de Région :

Le nouveau Conseil de Région se rend dans les équipes pour reprendre contact. Son objectif est de faire remonter les réalités de terrain et non d'être une instance descendante.

Pour cela, un référent au Conseil de région a été identifié pour chaque équipe : Danielle pour Belsunce.

Elle nous demande de faire le point avec elle sur les signalements, l'accueil des bénévoles, les accompagnements. Elle revient nous voir pour le Conseil d'équipe de Juin.

Informations diverses :

Assemblée générale à Paris le 23 juin : le conseil de Région nous demande de faire le point sur quels membres actifs iront pour organiser un trajet commun, en cette période de grève Sncf.

Rencontre nationale des responsables d'équipes, la veille de l'assemblée générale : Denise ne pourra pas y aller, Catherine Z y réfléchit.

Conférence de Région du 28 Juin : Michel sera en séjour, Jean-Pierre y participera.

-Point nouveaux bénévoles et nouvelles visites :

Des premiers contacts sont en cours entre X et les bénévoles Myriam et Brigitte.

Alexandra, nouvelle bénévole, commence des visites auprès de Y.

-réunion bénévolat mutualisé du 31 mai :

La question de l'avenir de l'accueil bénévole au niveau de la Métropole va démarrer.

Jade participera à cette réflexion pour l'équipe et nous fera des retours.

-Point organisation trésorier et référent labadié

Séphora n'a pas reçu les documents nécessaires pour démarrer les remboursements.

Michel représentera l'équipe auprès du nouveau Conseil d'équipe de Labadié.

-Bilan assemblée d'équipe

Belle participation.

Jade informera les équipes marseillaises et les salariés régionaux de l'élargissement du Conseil d'équipe.

Lors d'un prochain conseil, nous évoquerons les propositions (organigramme, feuille de choux, tutorat...) de cette assemblée et leurs mises en œuvre.

Dates à retenir

Réunion d'organisation de la fête de printemps

Le vendredi 18 mai de 10h à 12h au local

Fête de printemps

Le samedi 26 mai de 10h à 17h aux salons de Vaufrèges

Prochaine réunion d'accompagnement de l'EAT Belsunce

Le mercredi 13 juin à 16h au local

Prochaine Conseil d'équipe de l'EAT Belsunce

Le mercredi 13 juin à 18h au local

Tel : 04 91 99 09 00

Le lundi de 14h à 17h ou le mercredi de 9h à 12h

Point Accueil Relais le lundi de 10 h à 12 H

Courriel de l'Équipe :

pfp.belsunce@petitsfreresdespauvres.fr

Courriel du Conseil d'équipe :

conseilequipe.belsunce@petitsfreresdespauvres.fr

Annexe 6 : Mémo 1 identification de l'utilité sociale

Mémo pour l'identification de l'utilité sociale

En amont de la réunion,

Avec qui allez-vous identifier votre utilité sociale ?

- Parties-prenantes : bénévoles, bénéficiaires, partenaires financiers, partenaires techniques, élus, ...
- Penser à solliciter toutes les catégories de parties-prenantes pour avoir une vue d'ensemble des apports de votre structure.
- Stratégiquement, penser à solliciter toutes les parties prenantes que vous souhaitez mobiliser sur l'évaluation (Ex : les salariés parce qu'ils participeront à la collecte des indicateurs, les partenaires financiers pour qu'ils s'intéressent ensuite aux résultats, ...). Inviter si possible très largement.

Comment ?

- Suggestion : utiliser la méthode des cartons au cours d'une ou plusieurs réunions.
- Plusieurs possibilités :
 - Organiser une réunion spécifique ou utiliser une réunion déjà existante pour faire cet exercice
 - Organiser une réunion avec tout le monde ou organiser plusieurs réunions en fonction des types de parties-prenantes (équipe salarié ensemble, partenaires financiers ensemble, ...).
- Prévoir un animateur (interne ou externe) et si possible un scripte (prise de note)
- Tenir compte de vos contraintes internes : temps disponible,
- Prévoir des réunions d'environ 2h

Quand ?

- Tenir compte de votre agenda (réunions déjà existantes, CA, AG, ...)
- Tenir compte de l'agenda extérieur (élections, ...)
- Prévoir si possible la ou les réunions dans les 2 mois après la session collective



Pourquoi associer les parties- prenantes ?

Il est souhaitable de mobiliser l'ensemble des parties-prenantes sur la phase d'identification de l'utilité sociale. Ces éléments fourniront la base pour la construction du référentiel d'évaluation. Plusieurs raisons motivent ce choix :

- Un principe de légitimité démocratique : personne n'est détenteur d'une vérité sur l'utilité sociale. Chaque partie-prenante peut avoir ses propres attentes et sa propre perception des apports et il est légitime de les entendre.
- Une nécessité pour identifier toutes les dimensions de l'utilité sociale : les attentes et les perceptions différentes constituent autant de dimensions de l'utilité sociale qu'il peut être intéressant d'évaluer pour rendre compte de la diversité des apports.
- Une question stratégique : les parties-prenantes impliquées dans la construction du référentiel d'évaluation s'approprient d'autant mieux par la suite les résultats de l'évaluation.
- Une contribution au projet de structure : en associant les parties-prenantes internes, la démarche contribue à la responsabilisation et à une plus grande implication de chacun.

Au cours de la réunion d'identification de l'utilité sociale,

- Présenter rapidement la démarche et les raisons pour lesquels vous vous y engagez. Indiquer qu'il s'agit d'une réunion de travail.
- Présenter la méthode des cartons :
 - On répond à une question
 - Les participants répondent sur les cartons (papier ou post-it) en mettant une 1 seule idée par carton (si 2 idées, 2 cartons)
 - Les idées sont regroupées collectivement par les participants
- Lancer la méthode des cartons sur les apports

Poser une question du type : « *D'après vous, qu'apportent la structure à ses bénéficiaires, ses bénévoles, au territoire, à ses habitants, à la société ... ?* »

Recueillir une première série de cartons après 5 mn de réflexion, en demandant 2 à 3 cartons par personne ou par groupe de personne et en précisant qu'il y aura d'autres tours de cartons.
Afficher les premiers cartons en les regroupant avec les participants.

Faire une seconde série de cartons en demandant de compléter ou de préciser, sans limite de nombre de carton. Les afficher. Nommer les grandes thématiques qui émergent.

Faire une troisième série de cartons, sans limite de nombre de carton.

- Compléter avec une réflexion sur les attentes

La question peut ensuite être élargie : « *Auriez-vous d'autres attentes ? Pourrait-elle avoir d'autres apports ?* ». Faire des tours de la même manière que précédemment.

Renommer si besoin les grandes thématiques.

En guise de conclusion,

- Remercier les présents pour leur participation active
- Rappeler qu'il s'agit du début d'un travail et que vous les tiendrez informé des avancées.

Quelques points de vigilance sur la méthode des cartons

- Prendre le temps d'expliquer la démarche en introduction
- Un principe : Tout ce qui est proposé est juste
- Si quelque chose n'est pas clair, demander une explication, une précision. « Vous dites cela dans quel sens ? »
- Si la réponse est décalée (question mal comprise par exemple), on met le carton à part mais on ne jette pas
- Mettre à part notamment ce qui relève des activités, des moyens (Ex : atelier, formation, accompagnement, écoute ...) d'une part, et ce qui relève des valeurs (Ex : humanisme, liberté, ...) d'autre part.
- Même si les cartons sont très proches ou identiques, on les garde tous
- Il peut y avoir des réponses très conceptuelles, des images et des choses très concrètes, c'est normal !
- S'il y a beaucoup de monde, on peut faire des petits groupes de 2 à 5 personnes et limiter le nombre de cartons lors de la première série (2 à 3 cartons maximum). Le temps pour préparer la première série de cartons est alors plus long.
- Si ce travail a lieu avec des partenaires déjà habitués à l'évaluation : indiquer aux participants qu'ils peuvent également mettre des indicateurs au dos du carton mais ne pas discuter des indicateurs.
- Eviter d'afficher au fur et à mesure lors du premier tour : cela peut bloquer certaines personnes ou les orienter.
- S'il y a un gros manque parmi les cartons proposés, l'animateur peut l'évoquer et voir les réactions.
- Essayer de mettre des titres sur les grands thématiques
- Prévoir un scripte qui prend note des échanges souvent très riches.

Annexe 7 : Mémo 2 identification de l'utilité sociale

COMMENT ABORDER L'UTILITE SOCIALE ?

QUELLES QUESTIONS POUR ABORDER L'UTILITE SOCIALE ?

Identifier l'utilité sociale

Questions	Intérêt
« D'après vous, quels sont les apports de la structure pour ses usagers, le territoire, la société ? »	Permet d'avoir une vue d'ensemble de l'utilité sociale
« Si la structure n'existait pas, qu'est ce qui aurait différent dans votre vie ? » « Quelles en auraient été les conséquences ? »	Permet d'avoir des éléments comparatifs avec/sans. Permet d'imaginer les coûts éventuels que l'existence de la structure permet d'éviter.
« Si la structure disparaissait, qu'est-ce qu'il manquerait ? »	Permet de voir ce qui compte vraiment pour les personnes
« De quoi êtes-vous fier ? » « A quoi tenez-vous ? »	Permet de voir la relation affective qu'ont les personnes avec la structure.

Développer l'utilité sociale

Questions	Intérêt
« Qu'attendriez-vous d'autre de la structure ? »	Permet d'identifier sans tension des attentes ou des limites concernant l'utilité sociale.
« Dans 5 ans, comment imaginez-vous la structure ? Que ferait-elle de différent ? »	Permet d'engager une réflexion sur des axes de développement dépassant le cadre habituel de la structure

QUELLES METHODES POUR ABORDER L'UTILITE SOCIALE ?

Méthode des ateliers	Intérêt
Méthode des cartons	Permet un travail avec un petit, grand ou très grand groupe. Permet de co-construire une vision d'ensemble partagée Permet à tout le monde de s'exprimer (y compris des personnes pas à l'aise à l'oral, pas d'occupation de la parole par les plus à l'aise, ...)
Réflexion collective	Permet de collecter des informations détaillées, notamment des exemples concrets, ... Permet le débat entre les personnes et l'émergence d'idées Permet de recueillir des verbatim, des exemples, du contenu
Récit d'expérience vécue	Permet de comprendre les processus
Panneau en libre accès	Permet de collecter des données auprès d'un public de passage

L'ANIMATION DES ATELIERS

Méthode des cartons

Voir fiche Mémo spécifique

Réflexion collective en petits groupes

Penser la composition des ateliers :

- Constituer des ateliers de petite taille 3 à 7 personnes
- S'assurer que les personnes se sentent en confiance ou soient à l'aise à l'oral

Garder la position d'animateur :

- Poser le cadre de l'atelier : expliquer sa raison d'être, ce sera une base pour un travail, pas de jugement, ...
- Relancer par des questions qui les poussent à donner des exemples concrets à détailler les conséquences que cela a dans leur vie, ... « Vous auriez un exemple concret ? » « Cela a quelle conséquence pour vous ? », ...
- Reformuler uniquement si vous n'êtes pas sûr d'avoir bien compris ou si il y a un « blanc » pour relancer la parole, mais pas pour synthétiser car cela ferme l'échange
- Ne pas répondre, ne pas rectifier une information qui paraît erronée (difficile !)

Récit d'expérience

Chaque personne choisit une expérience qui lui semble caractéristique de ce qui se vit dans la structure, une expérience qu'elle n'aurait pas vécue de la même manière ailleurs.

Après les récits, échanger sur les points communs des histoires, sur ce qu'elle montre des spécificités de la structure, sur ce qui se serait passé autrement dans une autre structure.

Points de vigilance :

- A faire en tout petit groupe pour avoir un climat d'intimité
- S'assurer que les personnes se sentent en confiance.
- Il peut y avoir beaucoup d'émotions, à canaliser si besoin
- Les relances sont importantes car il y a des non-dits à faire sortir, ne pas hésiter à reformuler.

Questions de relance si besoin :

- Comment cela s'est passé ?
- Qu'est-ce que cela vous a apporté ?
- Pourquoi avez-vous choisi de présenter cette expérience en particulier ?

Annexe 8 : Grille d'analyse des entretiens semi-directifs

Grille d'entretiens et cadre théorique

Cette grille a été élaborée en vue d'analyser les **entretiens semi-directifs** réalisés avec les bénévoles : les questions ont été adaptées au profil salarié pour l'entretien avec le coordinateur. Les questions en italique sont des *questions de relance* qui ne sont posées que si le besoin d'explicitier la question initiale se manifeste.

HYPOTHESE 1 : L'UTILITE SOCIALE COMME MOTEUR DE L'ENGAGEMENT INDIVIDUEL		
Auteurs	Indicateurs théoriques	Questions
	Questions introductives	Depuis combien de temps êtes-vous bénévole aux petits frères des Pauvres ? (à Marseille ? Dans cette EAT ?) En quoi consiste votre bénévolat ?
Simonet	Parcours bénévolat et vie professionnelle	Exercez-vous une activité professionnelle à côté de votre activité bénévole ? Si oui, laquelle ? <i>Si non : Etudiant ? Retraité ? Sans emploi ? Dans quel domaine ?</i>
Weick	Construction identitaire et contexte social (propriétés du sensemaking)	
		Initialement, qu'est-ce qui vous a donné envie de devenir bénévole dans une association ?
Simonet	Causes de l'engagement	Pourquoi avoir choisi les petits frères des Pauvres plutôt qu'une autre association ?
Baudelot et Gollac	Motifs de plaisir au travail	
Weick	Caractère rétrospectif du sens, couple pensée-action (propriété du sensemaking)	Aujourd'hui, pourquoi continuez-vous à être bénévole à l'EAT Belsunce des petits frères des Pauvres ?
Simonet	Causes de l'engagement	<i>Sources de motivations ? Qu'est-ce que vous aimez le plus dans votre bénévolat ? Qu'est-ce que ça vous apporte ? Est-ce que vos motivations ont évolué/changé depuis le début de votre bénévolat ?</i> Avez-vous l'occasion de faire des choses qui vous plaisent et que vous ne pourrez pas faire ailleurs ? Si oui, lesquelles ? (cf. enquête Baudelot et Gollac)
Baudelot et Gollac	Motifs de plaisir au travail	
HYPOTHESE 2 SOUS HYPOTHESE 2 : LA CONNAISSANCE DE L'UTILITE SOCIALE PERMET DE CREER DU SENS COLLECTIF		
Auteurs	Indicateurs théoriques	Questions
		Dynamique d'élaboration collective de sens
Weick	Représentations de chacun Equivocité perçue	Connaissez-vous le projet associatif des Pfp ? De l'EAT Belsunce ? Quels en sont les éléments clefs pour vous ? <i>Quelles valeurs ? Quel but visé ?</i> Pensez-vous que les actions mises en place correspondent bien au projet ?

Grille d'entretiens et cadre théorique

		<i>Si non, pourquoi ?</i>
Weick	Caractère continu du sensemaking (ongoing)	Selon vous, le projet a-t-il évolué depuis le début de votre bénévolat ?
Weick	Equivoque sociale	Aujourd'hui, pensez-vous que tous les membres de l'EAT ont la même vision du projet ? <i>Si non, sur quoi portent les points de désaccords selon vous ? Les valeurs ? Les actions à mettre en œuvre ?</i>
Weick	Construction intersubjective du sens (cycles de comportements interreliés) Construction générique du sens (règles d'assemblage)	A quelle fréquence vous réunissez-vous avec les autres membres de l'EAT ? Dans quel cadre ? <i>Temps formels, informels, etc.</i> Qui décide des actions à mettre en place au sein de l'équipe ? Concrètement, comment les décisions sont prises ? <i>Vote ? Débat ? Décision unilatérale ? Etc.</i> Y a-t-il des temps durant lesquels les actions mises en place sont débattues ? Durant lesquels le projet est débattu ? <i>Si oui, quels sont-ils ? Est-ce à l'occasion de réunions, de formations ? Vous semblent-t-ils pertinents ?</i> <i>Si non, pensez-vous qu'il faudrait en mettre en place ?</i>
Besoins en termes d'outils de pilotage		
		Comment vous sentez-vous au sein de l'équipe ? <i>Est-ce facile pour vous d'agir au sein ce groupe ? Si non, pourquoi ?</i>
		Selon vous, qu'est-ce qui fonctionne bien dans l'équipe aujourd'hui ? <i>Dans la mise en œuvre des actions, des projets ? En termes de communication interne ?</i>

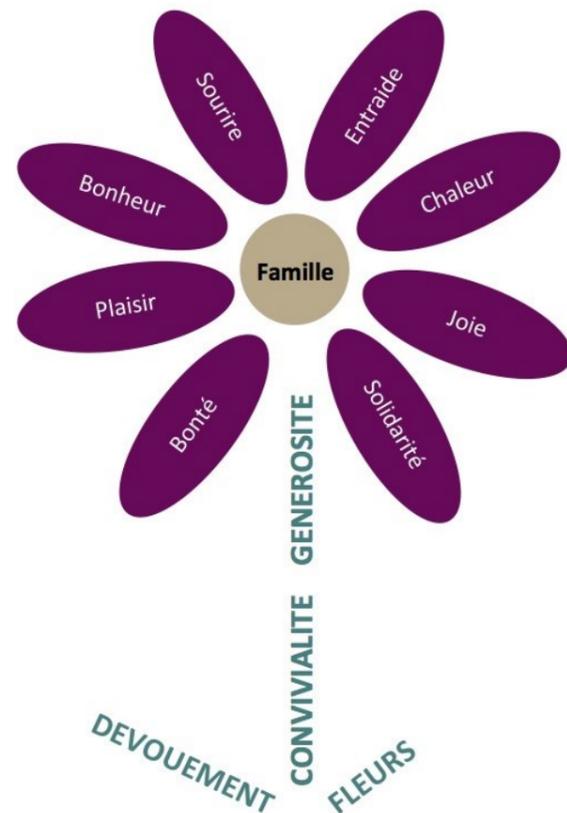
Grille d'entretiens et cadre théorique

	<p>Quelles sont les difficultés que vous repérez ? <i>Dans la mise en œuvre des actions, des projets ? En termes de communication interne ? Selon vous, à quoi sont-elles du ?</i></p> <p>(Si cela fait longtemps que la personne enquêtée est bénévole) : Est-ce que vous avez observé des changements dans votre activité bénévole ou dans la dynamique d'équipe depuis que vous êtes aux PFP ? Si oui, lesquels ?</p> <p>Est-ce qu'il y a un gros turn-over de bénévoles ? Y a-t-il souvent des nouveaux bénévoles ? Y a-t-il un noyau dur de bénévoles ?</p> <p>Pensez-vous que l'EAT a besoin de mettre en place de nouveaux outils de pilotage ? Si oui, lesquels ? (pour les membres du conseil d'équipe + coordinateur)</p>
Utilité sociale (après un bref rappel de la démarche d'identification)	
	<p>Selon vous, qu'est-ce que peut apporter à l'EAT le fait d'avoir identifié ses effets, les bénéfices secondaires qu'elle produit ?</p> <p>Pensez-vous que cela peut servir à mettre en place de nouveaux outils ? <i>De pilotage, d'aide à la prise de décision, de suivi des actions, etc.</i></p> <p>Si oui, lesquels ?</p>
Question conclusive	<p>Y a-t-il un sujet dont nous n'avons pas parlé et que vous souhaitez aborder ?</p>

Annexe 9 : Recueil de paroles

« COMME UN LYS AU MILIEU D'UN CHARNIER... »

L'association est symbolisée pour les personnes accompagnées à travers différentes valeurs.



« Les petits frères des Pauvres apportent du bien-être, comme un lys au milieu d'un charnier. Vous aidez les personnes à réussir leur propre liberté. »

« Pour moi l'association est une sorte de bouée de sauvetage qui va me permettre de connaître les gens. »

« C'est une association qui a vraiment duré avec le temps, qui a fait face à tous les obstacles, les problèmes, avec courage et persévérance. »

« il [un bénévole] m'a remis le sourire, il m'a remis en selle. »

« Ce que j'ai envie de dire sur les petits frères des Pauvres... »

Paroles et ressentis de personnes accompagnées



Fête de Printemps 2018



Fête de Printemps 2018

Contexte

En 2018, les équipes de Marseille des petits frères des Pauvres célèbrent leurs 60 ans. Cet anniversaire est l'occasion de réinterroger leurs pratiques et notamment l'emblématique Fête de Printemps.

Objectifs du projet

- Recueillir directement le ressenti et l'opinion des personnes accompagnées sur leurs relations avec les petits frères des Pauvres et plus particulièrement avec la Fête de Printemps.
- Valoriser la parole des personnes accompagnées par l'Association à Marseille.
- Identifier ce qui fait sens pour les personnes accompagnées et ce qui pourrait être amélioré.

Méthodologie

Pour cette étude, nous avons interrogé, au cours du mois de juillet 2018, 22 personnes accompagnées issues de toutes les équipes marseillaises lors d'entretiens individuels.

- ◇ 10 personnes en domicile privé
- ◇ 8 personnes en hébergement collectif et sanitaire
- ◇ 4 personnes en habitat précaire

LES PETITS FRÈRES DES PAUVRES

CE QUI COMPTE POUR LES PERSONNES ACCOMPAGNÉES

LES ACTIONS CONCRÈTES RÉALISÉES PAR L'ASSOCIATION

Les personnes interviewées ont témoigné une **grande reconnaissance** pour les accompagnements (à domicile ou téléphonique), les sorties, les séjours, les repas et les permanences mis en place par les équipes. Elles se sentent notamment **valorisées** quand elles fêtent leurs anniversaires : « *Ça lui rend un peu sa fierté (...)* Elle ne se sent pas seule dans ce monde-là, elle est bien entourée ». Elles ont souvent remercié nominativement les bénévoles qui les ont particulièrement aidées.

LES QUALITÉS DES BÉNÉVOLES ET DES SALARIÉS QUI LES METTENT EN PLACE

Effectivement, ce sont les **qualités des bénévoles** qui leur importent et qui font en sorte qu'elles se sentent valorisées : « *la gentillesse* », « *la tendresse* », « *leur chaleur humaine, leur amitié !* ». Les personnes accompagnées ressentent que les bénévoles **tiennent à eux** : « *Ils sont gentils et attentionnés. Et surtout ils sont toujours à l'écoute* ».

CE QUI PEUT ÊTRE AMÉLIORÉ SELON ELLES

En effectuant les entretiens, les personnes accompagnées ont trouvé **manifestement difficile de critiquer** une association pour laquelle elles sont si reconnaissantes : « *Non, je trouve qu'il faut se mettre à la place des personnes qui sont bénévoles, elles font leur possible* ». Les **personnes accompagnées à domicile**, qui ne participent pas ou très peu aux temps collectifs, se sont montrées **encore plus réticentes** à suggérer des points faibles, de peur que cela ne **nuise à l'accompagnement**, « *Non non, parce que modifier ça voudrait dire remettre en question les bénévoles sur leur travail* », et parce qu'elles ont moins une vision d'ensemble de l'association. Certaines ont néanmoins exprimé les suggestions suivantes :

PASSER DES MOMENTS AVEC DES PERSONNES D'AUTRES ÉQUIPES

Elles ont exprimé l'envie de faire la connaissance d'autres personnes, « *et pas seulement à la Fête de Printemps* » surtout en présence des bénévoles, « *ce qui est important c'est les bénévoles qui sont là* », pour **faciliter les relations** entre personnes qui sont en cours de resocialisation. Cela pourrait se traduire par l'invitation des personnes aux permanences tenues par d'autres équipes. Une personne a proposé que l'association **réunisse les personnes accompagnées par affinité** pour faciliter l'intégration.

PLUS DE MOMENTS CONVIVIAUX CALMES

Elles souhaiteraient que soient organisés **plus de repas et de sorties** : « *un repas par mois, ce n'est pas beaucoup* », et des **permanences de plus longue durée** : « *Dès la fin à 16h, on est de nouveau isolés* ». Par ailleurs, elles apprécient les animations durant les moments conviviaux comme les repas au

Manier, mais les bruits de fond « *empêche(ent) le dialogue et donc de faire la connaissance des personnes présentes* ».

PLUS D'AUTONOMIE

Quelques-unes ont manifesté leur **frustration** que des bénévoles les traitent parfois comme « *des mineurs* », par exemple lors de certains séjours quand elles se sentent « *comme les petits à l'école* » avec « *peu de libertés* ». Une autre personne apprécierait avoir « *l'occasion de donner leur avis, de contribuer aux décisions et de donner certaines critiques* », par exemple en créant « *un petit conseil de personnes accompagnées* » pour souligner certaines « *insuffisances et carences qu'il se trouve quelquefois* » et « *que ni le salarié ni le bénévole peut voir* ». Elle a ajouté qu'il « *faut aussi faire venir des conférenciers spécialisés sur les situations sociales des personnes âgées pour connaître leurs droits et leurs devoirs* », à titre d'exemple « *un médecin, un psychologue, un psychiatre* ».

LA FÊTE DE PRINTEMPS

Tous les ans, les équipes marseillaises se réunissent pour fêter le printemps.

Les objectifs de cette manifestation sont :

- ◇ Sortir les personnes accompagnées de leur quotidien
- ◇ Réunir annuellement les personnes accompagnées, les salariés et les bénévoles de Marseille
- ◇ Renforcer la cohésion inter-équipes



Fête de Printemps 2018

QU'EN PENSENT LES PERSONNES ACCOMPAGNÉES ?

UN TEMPS FESTIF D'EXCEPTION

Globalement, la Fête de Printemps apparaît dans le discours des personnes interrogées comme un rendez-vous annuel permettant de **s'évader du quotidien** : « *Ça nous sort de l'ordinaire. C'est un peu comme une fête à la maison, une fois dans l'année y a un mariage qui se fait* » ; « *C'est quelque chose qu'on trouve une fois par an, mais c'est immense pour nous (...)* ». La **qualité du repas**, de **l'animation**, de **l'ambiance** et de **l'organisation** est souvent vantée. Ces éléments participent à la construction de souvenirs agréables que les personnes évoquent avec émotion : « *Ah, j'adore. Qu'est-ce qu'on mange bien, et puis il y a les représentations (...)* c'est vraiment bien » ; « *C'était très bien, il y avait de l'ambiance* ».

L'IMPORTANCE DES RENCONTRES ET DES RETROUVAILLES INTER-EQUIPES

La plupart des personnes disent aimer et **souhaiter partager des moments inter-équipes** : « *Oui j'apprécie aussi de passer du temps avec des membres des autres équipes. On retrouve parfois des gens qu'on connaît* ». Or, la Fête de Printemps apparaît souvent comme un réel **temps de rassemblement convivial** : « *C'est se regrouper, tous se retrouver, puis de faire un bon gueuleton, de danser ensemble (...)* ». De plus, plusieurs personnes en parlent comme un **lieu propice aux rencontres et aux amitiés** : « *C'est bien, ça crée des liens (...)* je me suis fait beaucoup d'amis comme ça ».

LE BRUIT, UN FREIN AUX ECHANGES

Certaines ont déploré le niveau sonore qui ne permet pas d'entrer facilement en contact avec les autres : « *(...) le souci c'est qu'on entend rien quand il y a beaucoup de monde. (...) on s'entendait pas parler tellement il y avait du bruit* ».

L'INTER-EQUIPES, UNE ENVIE NON PARTAGÉE PAR TOUS...

Les personnes accompagnées en situation de très grande précarité et celles qui ne participent pas, ou très peu, aux temps collectifs, manifestent moins le désir de partager des moments avec les autres équipes : « *Non pas trop, je préfère rester avec mon équipe. On est bien et on reste entre nous* » ; « *(...) j'ai horreur quand il y a trop de monde (...)* le contact est moins facile ».

... QUI PEUT ÊTRE FACTEUR D'INQUIÉTUDE

Pour ce même type de public, un événement d'une telle ampleur peut être **source d'inquiétude** et même susciter un **sentiment de solitude** : « *Par contre quand il n'y a pas grand monde de mon équipe ça me plaît pas trop* » ; « *J'y retournerais peut-être s'il y a une bénévole avec moi à ma table, pour que je ne me sente pas isolée* ». Ces témoignages renvoient au besoin d'un retour au **cadre intime de l'accompagnement** pour assurer la transition avec l'ouverture au groupe. Le **caractère rassurant et structurant** de l'équipe ou du bénévole accompagnant semble donc être un facteur d'intégration à ne pas négliger.

Annexe 10 : Fiche de renseignement- évaluation des situations EATB



les petits frères des Pauvres
des fleurs avant le pain !

FICHE DE RENSEIGNEMENTS Évaluation des situations
--

Date de signalement :

Renseignements recueillis le :

Lieu : Domicile Local EHPAD

Par (Nom des bénévoles) :

1 – ETAT CIVIL

Nom :

Prénom :

Nom de jeune fille :

Adresse :

Code Postal :

Code porte : Étage :

Ascenseur ou non :

Téléphone :

Nationalité :

Date de naissance :

Situation matrimoniale :

2 – ORIGINE DE LA DEMANDE

- Orientée par (coordonnées) :

- Demande initiale du « signaleur » :

- Besoins de la P.A décrit par le « signaleur » :

3 – PRESENTATION GENERALE DE LA PERSONNE (sa vie professionnelle, sociabilité, capacité à gérer son argent, à entretenir son logement, à s’occuper d’elle-même,)

4 – CENTRES D’INTERETS :

Ses occupations à l’intérieur :

Ses occupations à l’extérieur (Club / paroisse...) :

Ses vacances / Noël :

5 – ISOLEMENT : Famille/ relations/ entourage / accessibilité :

Nombre de contacts quotidiens	Nombre d’occasion de parler	Avoir quelqu’un à qui faire confiance
Nombre de visites amicales	Nombre de sorties	
Nombre de contacts familiaux	Nombre de visites familiales	

- Famille (lien de parenté et coordonnées) :

- Entourage (voisins, amis, coordonnées) :

- Autres relations : (association, club de quartier...) :

La solitude, À quelle fréquence ? Avec quelle intensité ?	Écouter la parole de la personne
---	----------------------------------

- Animaux de compagnie :

- Intervenants :
- Médecin :
- Assistante sociale :
- Aide-ménagère (jour et heures) :
- Service de soins (jour et heures) :
- CMP/ Hôpital psychiatrique :
- Repas à domicile :
- Télé Alarme :
- Mesure de protection (type de mesure, coordonnées du service et référent) :

6 – SANTE

-Degré d'autonomie et vie quotienne

<i>Mobilité</i>	<i>Vision / audition</i>	<i>Comportement</i>
<input type="checkbox"/> Marche seule	<input type="checkbox"/> Bonne vision	<input type="checkbox"/> Cohérente
<input type="checkbox"/> Marche avec 1 ou 2 cannes	<input type="checkbox"/> Vision partielle	<input type="checkbox"/> Incohérente dans son discours.
<input type="checkbox"/> Déambulateur	<input type="checkbox"/> Non voyante	<input type="checkbox"/> Troubles de la mémoire
<input type="checkbox"/> Fauteuil roulant	<input type="checkbox"/> Porte un appareil auditif	<input type="checkbox"/> Troubles de la persécution
A l'intérieur :	<input type="checkbox"/> Mauvaise audition	<input type="checkbox"/> Troubles du sommeil
<input type="checkbox"/> Se déplace seule	<input type="checkbox"/> Bonne audition	<input type="checkbox"/> Désorientation dans l'espace
<input type="checkbox"/> Se déplace accompagnée	<input type="checkbox"/> Est mal entendant	<input type="checkbox"/> Désorientation dans le temps
A l'extérieur :		
<input type="checkbox"/> Se déplace seule		
<input type="checkbox"/> Utilise les transports en commun		
<input type="checkbox"/> Se déplace accompagnée		
<input type="checkbox"/> Ne sort plus		

-Allergies/ régimes :

-Alimentation : S'alimente seul(e)

Nécessite une aide pour manger

Comment est vécu le vieillissement ?		Avoir plus de 50 ans
Quel état de santé ?	Quel service d'aide et de soin ?	

-Points d'attention :

7 – CONDITIONS DE VIE – Pauvreté / Précarité

LOGEMENT

Type de logement :

Propriétaire

Locataire

- Depuis quand ?

-Accessibilité du logement :

<i>Environnement</i>	<i>Voirie</i>	<i>Bâtiment</i>	<i>Logement</i>
<input type="checkbox"/> Commerces à proximité	<input type="checkbox"/> Passage de transports en commun	<input type="checkbox"/> Présence de marches pour accéder au domicile	<input type="checkbox"/> Adapté à la situation de la personne
<input type="checkbox"/> Médecins, soignants à proximité	<input type="checkbox"/> Trottoirs adaptés	<input type="checkbox"/> Ascenseur suffisant pour accéder au logement	<input type="checkbox"/> Salubre
<input type="checkbox"/> Quartier sécurisant	<input type="checkbox"/> Rue en pente	<input type="checkbox"/> Autres informations :	<input type="checkbox"/> Insalubre
<input type="checkbox"/> Quartier insécurisant	<input type="checkbox"/> Autres informations :		<input type="checkbox"/> Encombré
<input type="checkbox"/> Autres informations :			<input type="checkbox"/> Autres informations :

Autonome dans son logement : OUI

NON

Projet par rapport au logement :

RESSOURCES

Situation Financière pour les personnes hors institution

Ressources Mensuelles	
	Montant
Retraite principale	
Retraite complémentaire	
Assedic	
ASPA	
AAH	
RSA	
Allocations Logement	
Autres (à préciser)	
TOTAL	

Charges Mensuelles	
	Montant
Loyer	
Charges copropriété	
Eau	
EDF	
GDF	
Assurance habitation	
Autres assurances	
Pension alimentaire	
Téléphone	
Mutuelle	
Autres (à préciser)	
TOTAL	

RESTE A VIVRE MENSUEL :

Endettement		
OUI	<input type="checkbox"/>	Montant et nature de la dette :
NON	<input type="checkbox"/>	

Plus que le revenu, un faisceau d'indications apporte un éclairage sur la question de la pauvreté :

Le lieu de vie	L'appartement, l'immeuble et le quartier
Les conditions matérielles	Loyer / APL / Bus / ménage / dettes / dépenses de santé / alimentation
Le vécu	Professionnel : métier et expériences Ruptures : retraite, deuil, déménagement, exil
L'état physique et matériel	Santé, fauteuil, déambulateur

8 – SITUATION D'URGENCE

- Personnes à prévenir :

- Obsèques prévues (si la personne l'aborde par elle-même) :

9 – COMMENTAIRES DES BENEVOLES :

10 – PROJET D'ACCOMPAGNEMENT

11 – DECISION DE LA COMMISSION :

Si réorientation, proposition :

Forme : Accompagnement physique prise de rdv veille téléphonique

EN DATE DU :

12 – DECISION COMMUNIQUEE :

- à la personne âgée le :

- à la personne qui a fait le signalement le :

13 – Pour Kiosque :

Type d'accompagnement décidé :

VAD

COLL

TEL

Secteur d'Habitation :

1^{er}

6^{ème}

7^{ème}

...

Activités :

Sorties Manier

Vacances

Participation aux temps collectifs au local

Veille canicule en semaine

Veille canicule le week-end

AIX-MARSEILLE UNIVERSITE
Faculté d'Economie et de Gestion

MASTER RH-ESS : Organisation et projet

Titre du mémoire : L'identification de l'utilité sociale : levier de construction de sens.

Nom et Prénom de l'auteur : Jeanne Chauvin

Année universitaire : 2017/2018

Résumé :

Partant du constat que l'association doit aujourd'hui répondre à une injonction d'utilité sociale tout en élaborant du sens pour entretenir l'engagement des individus qui la composent, nous nous sommes interrogées dans ce mémoire sur la capacité de la démarche d'identification de l'utilité sociale à être vectrice de création de sens. Après avoir exploré les notions d'utilité sociale et de sens ainsi que les enjeux qu'elles soulèvent pour les associations, nous avons présenté notre protocole de recherche, articulé autour de l'identification de l'utilité sociale d'une « équipe d'action » de l'association les petits frères des Pauvres. Les résultats de notre analyse ont mis en évidence qu'une telle démarche est un levier de conscientisation de l'agir constitutif de notre terrain d'étude, de construction de sens individuel et de construction de sens collectif.

Mots clés : utilité sociale, sens, sensemaking, agir constitutif, association.