

Le processus d'affirmation d'une association

via l'existence de projets porteurs

Sandrine Meeschaert - LEM - UMR CNRS 8179

Docteur à l'IAE de Lille - Université de Lille 1

104, avenue du Peuple Belge

59043 Lille cedex, France

E-Mail : sbracq@univ-lille2.fr

Résumé :

L'intérêt de la communication réside à la fois dans son sujet et son terrain. L'objectif de cette étude est d'analyser le processus de construction d'une association. Le travail exploratoire mené, à l'aune d'une étude de cas longitudinal inductive, a permis de dégager la notion de projet comme clef d'interprétation possible de l'entité associative. L'action collective est le fruit de rencontres d'acteurs avec leurs idées, leurs projets et d'un environnement avec ses exigences. Il s'avère que le sens de l'action collective va se former au fur et à mesure par le jeu de projets régulateurs. Le projet existentiel résulterait ainsi de la combinaison et de l'enchevêtrement de certains projets dans le temps.

Mots-clés : Action collective, association, projet, régulations.

Le processus d'affirmation d'une association

via l'existence de projets porteurs

Sandrine Meeschaert - LEM - UMR CNRS 8179

Docteur à l'IAE de Lille - Université de Lille 1

104, avenue du Peuple Belge

59043 Lille cedex, France

E-Mail : sbracq@univ-lille2.fr

Résumé :

L'intérêt de la communication réside à la fois dans son sujet et son terrain. L'objectif de cette étude est d'analyser le processus de construction d'une association. Le travail exploratoire mené, à l'aune d'une étude de cas longitudinal inductive, a permis de dégager la notion de projet comme clef d'interprétation possible de l'entité associative. L'action collective est le fruit de rencontres d'acteurs avec leurs idées, leurs projets et d'un environnement avec ses exigences. Il s'avère que le sens de l'action collective va se former au fur et à mesure par le jeu de projets régulateurs. Le projet existentiel résulterait ainsi de la combinaison et de l'enchevêtrement de certains projets dans le temps.

Mots-clés : Action collective, association, projet, régulations.

S'intéresser à la construction d'une organisation ne semble pas poser question tant elles font partie de notre quotidien [Rojot (2003 : 21-22)]. La particularité de la recherche est, d'une part, de contribuer à une réflexion sur la compréhension du processus de construction de l'action collective par le biais du projet, (Bréchet et Desreumaux, 2004, 2005, 2006), et d'autre part de s'intéresser à une association dont l'évolution est particulièrement singulière.

En effet, cette étude apporte une contribution à un savoir en développement sur l'étude du processus de construction d'une association créée depuis 1972, qui connaît un essor considérable, *via* la réalisation de certains projets. Nombreuses ont pourtant été les actions de cette entité qui font ressortir les processus cognitifs et sociaux de l'entité. L'objectif de ce travail est alors de mettre en exergue l'existence de différents types de projets, dont la portée est différente. Une recherche exploratoire longitudinale a permis d'analyser ces processus.

Ce type d'étude reste en retrait par rapport à l'analyse des entreprises commerciales. De manière générale, les travaux qui portent plus spécifiquement sur les associations commencent à être publiés depuis les années 70¹. L'intérêt a augmenté sans pour autant, faire le tour du sujet Prouteau (2003). Depuis quelques années les travaux se sont développés en sciences de gestion². Le monde associatif, est particulièrement dynamique [Prouteau (2003)].

Comme le soulignent Crozier et Friedberg (1977, page 15), l'organisation ne va pas de soi. C'est un construit social, une réponse aux problèmes de l'action collective. Le projet, qui peut se définir comme « un effort d'intelligibilité et de construction de l'action fondé sur l'anticipation » (Bréchet et Desreumaux, 2006), s'est révélé être un outil d'analyse particulièrement efficace. Le projet, en tant que concept d'organisation est présent dans la dimension d'action de nombreux univers tels que le milieu associatif, hôpitaux, universités, collectivités, entreprises, (Bréchet et Desreumaux, 2006). Au travers des savoirs et des relations qui se créent autour du projet, se pose la problématique de la rationalisation de l'action, en particulier, la dimension du construit collectif, tant dans l'engagement et la participation que dans la construction des représentations [Bréchet et Desreumaux (2004, 2005, 2006)].

Trois points permettent de comprendre le processus de construction (le projet, les régulations et la dimension temporelle) pour s'approprier davantage ce terme en voie de

¹ Demeestre et Viens 1976 ; Saias et Leonardi 1977 ; Archambault, 1996 ou Salamon et Anheier, 1997 ; Prouteau 2003 ; Lemeunier : 2003 ; Tchernonog et Hely : 2003 ; Bévant, 2003 ; Fialaire : 2003 ; Haudebourg : 2003 ; Le Fichant : 2003 ; Valéau : 2003.

² Boncler, 2006 ; Queinnec et Igalens, 2004 ; Rousseau, 2004, Haddad, 1998, Valéau, 1998 ; Mayaux, 1996, Millet, 1996, Ralet, 1992.

théorisation (Bréchet et Desreumaux). Ainsi, il a été nécessaire de mobiliser différentes approches.

Boutinet porte un grand intérêt aux acteurs-auteurs des projets (2004-2005). Or, de *facto*, dans la recherche préliminaire, l'intérêt a porté à la fois sur l'individu créateur, les acteurs porteurs de projets et sur l'objet de leur création.

La présente analyse *ex ante* s'attachera à comprendre les caractéristiques propres de cette association. Les travaux de Bréchet et Desreumaux (2004, 2005, 2006) ont, en ce sens, permis d'étudier les interactions entre les projets, dans la dimension particulière du développement de l'espace temps, depuis l'élaboration, la création, la mise en œuvre des projets. Les travaux de Weick (1979, 1991, 1995, 2005) permettent de mettre en lumière le sens de l'action. Ce dernier axe théorique inspire ce travail en filigrane. L'apport de cette étude relevant d'une discussion sur la notion de projet et d'action collective.

Reprenant les concepts de Bréchet et Desreumaux, le projet sera défini comme un ensemble de règles qu'une association se donne et qui évolue par des jeux de régulations. Au fil des jeux de régulations opérés dans le temps, l'association va se construire à partir de la dynamique plus forte de certains projets. Quatre projets existentiels, spécifiques à l'entité, ressortent, qui permettent à l'entité de se construire avec une dynamique plus accentuée au fil du temps. Ce processus cognitif et social particulier qui met en avant un jeu organisationnel apporte des éléments de réflexion sur la construction et l'affirmation d'une association.

Enfin, cette étude a pour particularité d'aborder une association, qui présente, par ailleurs, deux aspects singuliers. D'une part, il s'agit d'une association à but non lucratif. D'autre part, cette entité s'intéresse à un objet original, le handicap, particularisme d'une population que la loi de 2005³ modifie dans son rapport au monde général. Cela en fait un cas symbolique et déterminant, à l'aune de l'échéance de l'entrée en vigueur de cette loi pour 2012, même si l'étude n'est pas *a priori* généralisable.

L'étude des fondements conceptuels du processus de construction d'une association (1), dans le cadre d'une lecture alliée à la méthode de cas (2), va permettre d'appréhender la structure analysée (3). L'application de la logique projective (4) permet de mieux connaître le processus de construction de l'action collective (5).

³ La loi de 2005 porte sur la notion de personne en situation de handicap. Sans rentrer dans le détail de cette loi, cette tournure permet de montrer que c'est aussi l'environnement qui crée le handicap (métro parisien avec une valise à roulettes, mère avec une poussette, ...). Les personnes concernées par un chien guide sont des personnes ayant un handicap visuel. Nous parlerons de personnes déficientes visuelles (non-voyantes ou malvoyantes). Nous appellerons maîtres de chiens guides d'aveugles les personnes détentrices de chiens guides d'aveugles.

Titre 1 – La construction et l’affirmation d’une action collective par ces projets

La connaissance théorique va permettre, pour appréhender l’objet de recherche, une mise en classification, afin de déterminer le type d’acteurs en présence. L’apparition de l’association sera étudiée au travers du processus de construction de l’action collective, amenant une réflexion et un questionnement concernant la détermination de l’action collective.

1.1. De l’intérêt d’étudier le processus de construction d’une association.

D’actions en actions, l’association s’est construite, les acteurs mettant plus particulièrement en exergue certains projets plus déterminants que d’autres. L’entité sous étude est une association loi 1901, reconnue d’utilité publique.

La classification singulière de l’association : la distinction bénéficiaires / caritatifs.

L’article 1 de la loi du 1^{er} juillet 1901 fait ressortir trois éléments fondamentaux pour définir une association : le but non lucratif, le bénévolat et le caractère démocratique. Comme le souligne Boncler (2006), la grande variété des associations rend une analyse systématique complexe. A partir des trois éléments précités, certains sociologues ont proposé une classification des associations en fonction de leurs objectifs (Archambault et Tchernonog, 1994) et d’autres attributs caractéristiques. Les travaux de Rhenman (1973) ou de Mintzberg (1986) se placent dans une perspective de politique générale.

Les travaux de Blau et Scott (1962) s’intéressent à la nature des bénéficiaires des « outputs ». Or, l’association sous étude repose sur des valeurs fortes de gratuité de l’objet, où interviennent différents types d’acteurs. Deux groupes particulièrement importants se distinguent au sein de l’entité, « les bénéficiaires », ceux qui bénéficient donc de l’aide de la structure (les personnes déficientes visuelles), et ceux qui interviennent à titre bénévoles sans être bénéficiaires, les « caritatifs ». Ainsi, cette typologie peut être abordée sous l’angle des acteurs et de l’action collective. L’association analysée pouvant être associée, au vu de certaines caractéristiques, à une association de bénéfices mutuels ou à une organisation de services.

L’association (FFAC : Fédération Française des Associations de Chiens guides d’aveugles) s’est créée en 1972, se développant très progressivement. C’est ainsi qu’apparaîtront au fil des développements les notions d’inertie organisationnelle, de Spill over ; et d’Enactment (Weick). Ce n’est que dans les dernières années que s’est marquée

manifestement cette organisation. Elle est plus visible au fil du temps.

L'apparition progressive du collectif.

La question de l'émergence même de l'association se pose. *De facto*, les acteurs interrogés évoquaient spontanément la création même de la structure, comme un élément important, révélateur de la construction et de l'impulsion à la dynamique. Les acteurs originaires, peu nombreux, étaient régulièrement nommés, rappelant ainsi les études sur le processus entrepreneurial, qui s'intéressent particulièrement à la notion d'émergence organisationnelle, de formation d'organisation et de création d'organisation.

Des travaux nord américains ont ainsi développé ces notions d'organisation émergente (Katz et Gartner, 1988). Le détour par ces auteurs permet de mieux comprendre l'association sous étude lorsqu'ils font ressortir quatre propriétés dont l'intention et la volonté, premiers éléments nécessaires à la création d'une entité. Un processus dont le résultat mène à la naissance d'une entité nouvelle (Gartner, 1993). Pour Gartner, l'entrepreneuriat comme processus organisationnel conduit à se poser plusieurs questions : comment naît une organisation, pourquoi, comment, où, quand et qui s'est impliqué. Ces interrogations permettent donc de construire un objet de compréhension de l'émergence de l'association, et d'en repérer les particularismes. Comme le souligne Hernandez (1999), tous ceux qui ont des capacités à créer une association ne réussissent pas forcément. Ainsi, ce n'est pas tant l'environnement que la capacité de l'individu à répondre à des contraintes de l'environnement qui importe. Dans le cadre du terrain d'étude, la FFAC (Fédération Française des Associations de Chiens guides d'aveugles), un événement déclencheur, un problème financier d'une structure⁴ qui va mettre en péril l'existence de cette dernière, va conduire des acteurs à réagir.

Cependant, un élément déclencheur ne suffit pas en lui-même, d'autres données de type contextuel ont leur importance. Ainsi, dans le cadre de l'étude, des bénéficiaires (maîtres de chien guide), inquiétés par la disparition de la structure associative, ont conduit le fondateur de la première école de chien guide d'aveugle en France à penser à un rapprochement avec l'autre école existante.

Comme le souligne Rojot (2003 : 217-218), l'action collective existe parce que les possibilités individuelles sont insuffisantes. Ce rapprochement permettait entre autres de

⁴ La première école de chiens guides d'aveugles en France a rencontré des difficultés financières car le fondateur finançait sur ses deniers le plus gros budget. Or, il a rencontré certains obstacles professionnels à la fin des années 70.

manière plus formelle de penser à mettre en commun toutes les compétences pour aider les personnes déficientes visuelles. C'est sur cette base que la FFAC, l'action collective créée, va se construire.

A ce titre, Boudon et Bourricaud (1986), proposent plusieurs éléments de réflexions au sujet de l'action collective et font intervenir le concept de « groupe latent ». Un groupe latent se caractérise par un ensemble de personnes qui ont un intérêt à agir. Les auteurs s'interrogent alors sur les processus et les conditions qui poussent un groupe latent à devenir un groupe semi-organisé ou organisé (Boudon et Bourricaud : page 9). A cet égard, ils proposent plusieurs éléments de réflexions au sujet de l'action collective.

Tableau 1 : Le groupe latent et les conditions de l'émergence de l'action collective pages 11 et suivantes⁵.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Le groupe latent doit être restreint.- L'action collective doit être assurée par des mécanismes coercitifs.- L'action collective est favorisée par l'asymétrie entre l'intérêt et les ressources.- Les groupes latents doivent être fragmentés, c'est-à-dire composés d'un grand nombre d'unités de dimension réduite. L'action collective se produit dans des unités et se répercute sur le groupe latent.- On doit pouvoir parler d'organisation « exogène » des groupes latents (c'est-à-dire de groupes importants mais atomisés).- Ces groupes latents doivent être liés par la loyauté.- Le coût de participation individuelle à l'action collective doit être inexistant. |
|--|

Appliqués au terrain, leurs travaux sont intéressants à plusieurs titres. Tout d'abord, l'idée de groupe latent sous-entend, en quelque sorte, que l'association préexiste. Ainsi, dans le cadre du terrain étudié, les écoles de chiens guides d'aveugles, qui ont constitué la FFAC, renfermaient avant même sa constitution toutes les potentialités qui ont permis son élaboration. Les deux centres d'éducation canine existants, par exemple, avaient besoin de partager des expériences. L'asymétrie de leurs ressources et l'attachement à certaines valeurs constantes et homogènes (gratuité du chien guide d'aveugle, absence de démarchage à domicile,...) ont contribué à leur rapprochement. Un tel groupe ne pourra devenir une organisation qu'à la suite d'une conjonction d'événements, des éléments déclencheurs. En l'occurrence pour la FFAC, il faudra qu'un grave problème financier touche l'une des écoles et qu'un tiers intervienne pour que la fédération se crée. Toutefois, même si le concept de groupe latent semble adapté au terrain, il n'en demeure pas moins qu'il se révèle incapable d'expliquer complètement l'apparition de l'action collective. Il faut chercher d'autres facteurs. En effet, Rojot (2003 : 323) souligne que l'intérêt collectif ne suffit pas pour

construire un collectif. Il est nécessaire d'avoir une « régulation commune interne » qui se met en place, en dehors de toute contrainte extérieure. . D'actions en actions, de régulations en régulations, de projets en projets, l'association s'est construite. Cela va bien au-delà de la notion d'intérêt.

L'approche par le projet est dès lors apparue pertinente pour comprendre le processus de construction de la FFAC pour deux raisons. D'une part, cette approche a été induite par la recherche exploratoire. D'autre part, en termes d'implications théoriques, elle permet d'enrichir une réflexion académique (Bréchet et Desreumaux, 2004, 2005, 2006).

1.2– LE PROJET DANS L'ACTION REVELATEUR DU PROCESSUS DE CONSTRUCTION

La perception de l'évolution se retrouvait dans le discours des personnes interrogées, acteurs de l'organisation. Evoquant leurs actions entreprises depuis la création, ils impliquaient aussi la notion de temps et de projets, dans une dialectique projet/action. Cependant, pour le chercheur se posait alors différentes questions : que représentaient ces actions ? En quoi renvoyaient-elles à des projets ? Que représentait la notion de projet pour les acteurs ? Quels en étaient les critères ? Avaient-ils une analyse de cette dialectique ?...

L'analyse de terrain a montré plus particulièrement que la somme de projets a constitué la pierre angulaire de la construction de l'action organisée au sein de la FFAC. Le terme de projet s'est alors avéré être une unité d'analyse pertinente pour comprendre la construction de l'entité.

Pour Bréchet et Desreumaux, le projet constitue un concept-frontière entre une conception chronologique de l'organisation (son évolution) et les méthodes employées pour rationaliser l'action collective. Le projet est alors considéré comme constituant une base d'investigation de l'organisation. L'observation de projets successifs permet de dégager la dynamique de l'organisation. Cependant, le concept de projet est peu utilisé en gestion, hormis sur un plan instrumental. Bréchet et Desreumaux (2004) distinguent le projet conçu comme un contenu, du projet conçu comme un processus. Reste posée la question de la méthodologie à employer, méthodologie théorique et empirique, car actuellement, il n'en n'existe pas de pertinente [Bréchet et Desreumaux (2004, 2005,2006)]. Pour pallier à cette absence d'outil, la grille d'analyse adoptée par Jones (1970), ainsi que les travaux de Boutinet (2004,2005), ceux de Weick (1991,1995), et surtout ceux de Bréchet et Desreumaux

⁵ Boudon et Bourricaud.

(2004,2005), ont permis de fournir un cadre de repérage des projets et de caractérisation de l'action collective.

La nécessaire combinaison des approches séquentielles et processuelles

Le travail ethnologique de Boutinet (2004, 2005) retient une approche binaire du projet qui repose sur une double opposition, d'une part, entre les projets existentiels et les projets techniques, d'autre part, entre les projets individuels et les projets collectifs. Boutinet présente le projet comme une nécessité vitale, qui permet de finaliser les comportements. Il conçoit le projet comme un enjeu existentiel, ce qui favorise l'émergence d'un sens à l'action. Un projet est en germe quand quatre critères sont réunis : il existe un acteur-auteur, une situation complexe faite d'incertitude, un environnement ouvert à une multitude d'opportunités et la recherche d'une solution singulière. En cela, son approche apporte des éléments pertinents d'étude pour analyser l'association. Boutinet porte également un grand intérêt à la problématique des personnes en tant qu'acteurs du projet.

Par ailleurs, bien que l'approche de Boutinet (2004, 2005) adopte une démarche proactive liée à l'analyse du projet comme objet d'étude ou moyen d'action, les critères recensés par cet auteur constituent un préalable à la compréhension du concept lui-même. L'auteur présente le projet comme « l'activité de jeter en avant » qui peut être schématisée *via* cinq paronymes qui constituent des repères pour la conduite de projet : « pas de projet sans sujet » : cela conduit à s'intéresser au sujet auteur du projet, mais aussi à distinguer l'auteur acteur de l'acteur assujéti ; « pas de projet sans objet » : le sujet auteur vise un objet existant à transformer, une situation à atteindre ou bien encore un objet inexistant à façonner ; « pas de projet sans rejet » : le choix d'un objet exclut le choix d'autres objets⁶ ; « pas de projet sans trajet » : il s'agit d'une suite d'expériences qui va se renforcer, se contredire, s'opposer, s'ignorer ou fonctionner parallèlement ; « pas de projet sans surjet » : le projet s'ouvre nécessairement sur un espace de négociation. Cet aspect permet de s'intéresser aux partisans réfractaires du projet.

Enfin, Boutinet évoque aussi la possibilité de coexistence de plusieurs projets et le fait qu'il puisse exister un projet d'ensemble à long terme qui peut regrouper plusieurs projets. Une question se posait quant à leur identification et leur enchevêtrement. C'est ainsi qu'au-delà de l'aspect projet, l'approche des travaux de Van de Ven sur le processus (1989, 1990, 1995) ont permis d'approfondir la grille de lecture.

Par ailleurs, l'approche séquentielle, empruntée à la théorie politique, et plus

⁶ La grille de lecture tient compte des projets rejetés ou momentanément différés

particulièrement à Jones (1970), permet d'ouvrir la réflexion quant à la notion de projet, plus spécifiquement quant aux projets séquencés. En effet, dans cette perspective, Jones propose un découpage de l'action en six séquences successives : La mise sur agenda, la « Policy Formulation » qui prépare la décision (troisième étape), puis « l'implémentation ». La « Policy Evaluation » constitue la cinquième étape. Enfin, tout s'achève par la « Program Termination ».

Cette décomposition des actions sur un mode séquentiel et processuel permet de se saisir de la dynamique de la construction du collectif. Au fil de certains projets, l'association se construit (projet existentiel) en s'appuyant sur des projets techniques.

TITRE 2 - METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Le travail que nous nous sommes proposé d'effectuer consiste en une description et une compréhension du processus de construction collective, par le biais du concept de projet, au travers de l'étude de cas, approche de nature compréhensive et interprétative.

2.1 –UNE ETUDE DE CAS LONGITUDINAL.

La recherche s'appuie sur l'étude de cas, ce qui peut apporter, par le particularisme du terrain une certaine limitation à la recherche. Cependant, comme le souligne Stake (2000 : 437), peu importe que le cas soit représentatif d'autres cas puisque l'objectif n'est pas la production d'une théorie à un terrain et encore moins une généralisation du résultat. Il s'agit de comprendre un cas unique. La question générale de compréhension de l'action collective et le corpus théorique mobilisé sert à la compréhension de la singularité du cas. Cette étude présente une particularité par le fait que le chercheur est partie intégrante de l'objet étudié, en tant que salarié. De fait, il possède une connaissance antérieure à la recherche de l'objet étudié. Cela entraîne une possibilité de connaissance moins influencée par la position de chercheur observant, mais implique le biais conscient d'une implication et d'une subjectivité difficile à évaluer.

Il s'agissait de recueillir l'appréhension des actions menées par les acteurs et de l'évolution de l'association. Les trente ans d'existence de l'association ont fatalement amené les acteurs à (re)construire l'histoire de l'organisation. Les données sont rétrospectives. Certains propos peuvent être surestimés du fait de la connaissance de l'évolution même de l'association, par rapport à d'autres acteurs. Nous ne pouvons pas nier la possibilité de

multiples interactions qui ont pu influencer sur le recensement des données, malgré toutes les précautions prises. L'obtention d'informations secondaires (documents internes à l'organisation) permet de corriger en partie ces distorsions. L'intégration même du chercheur dans la structure a facilité l'accès à certaines informations, à une connaissance même des articulations et de certains mécanismes pouvant aussi le resituer dans un contexte général et limitant les inférences arbitraires. Toutes les affirmations ont fait l'objet de vérifications par le biais de recoupements multiples [croisement des propos des interviewés et des données obtenues dans les archives,... (Yin, 1994)]. La réalité de concordance entre les différents discours peut évoquer que l'approche choisie est pertinente.

Ainsi, plusieurs sources ont été mobilisées dans le but d'opérer la triangulation des données : les archives, les entretiens, l'observation directe.

2.2- RECUEIL ET TRAITEMENT DES DONNEES.

L'analyse des premiers entretiens a dessiné rapidement la problématique de la recherche, qui porte sur l'étude descriptive et compréhensive du processus de construction de la FFAC, au travers de l'approche par le projet comme unité d'analyse. L'étude des phénomènes processuels a nécessité une approche de type longitudinal. Le caractère exploratoire de la recherche conduit à privilégier une approche qualitative comme le soulignent Miles, Huberman (1991) et Wacheux (1996).

Les responsables de chaque entité, composant l'association sous étude ont été interrogés. Au total 21 personnes ont été interrogées sur six mois (les Présidents, les chefs des principaux projets, certains administrateurs proches du fondateur aujourd'hui disparu), sans compter les discussions informelles et l'interview de la famille du fondateur.

Liste des fonctions des personnes interrogées au sein de la fédération	Liste des fonctions des personnes interrogées au sein des associations membres
Président Directeur Secrétaire Ex-présidents (2)	Présidents (9) Directeur (1) Directeur technique (1) Administrateurs (5)

Tableau 1 : Liste des fonctions des personnes interrogées.

Les entretiens ont été enregistrés intégralement, puis retranscrits immédiatement. Les projets transparaissent dans le traitement des données.

L'ensemble des données a été analysé par ordre chronologique (en partant de l'origine

de l'association) et classé par « projet » à partir des actions menées. Il a été tenu compte du contexte, des lieux où les actions ont été évoquées (bureau, conseil d'administration, assemblée générale, interview d'un acteur). D'autres éléments tels que l'ampleur du compte rendu ou le caractère d'importance qu'accorde la personne interrogée ont été relevés. Cette mise à plat des différentes actions a permis d'apprécier le contexte, l'ampleur de l'action, les conditions de sa réalisation, les personnages-clefs qui interviennent.

Les entretiens étaient semi-directifs et de type exploratoire. Chaque entretien a commencé par une présentation rapide du projet de recherche et de la position du chercheur. La préservation de l'anonymat a été garantie dès le début de l'entretien. Il s'agissait de connaître le parcours professionnel de chacun, d'identifier les systèmes de valeurs, les croyances, les représentations (identités culturelles). Le guide d'entretien homogène comprenait quatre volets. Le premier volet portait sur la présentation de la personne, afin de connaître l'origine des acteurs. Le deuxième volet portait sur les événements marquants de la fédération. Un troisième volet abordait leur perception de la fédération. Enfin, l'entretien comprenait un dernier volet concernant la conception de l'avenir de la fédération.

Toutes les données recueillies dans le cadre des entretiens et de l'observation ont été enrichies par des informations complémentaires (documents officiels de la FFAC, presse, archives, ...). Cette documentation a été obtenue au siège de la FFAC (comptes-rendus de réunions, journal interne, rapports, statuts, règlement, charte de déontologie, notes en réunion), auprès des associations membres (rapports, ...) et à l'extérieur (lois, règlements, décrets, journaux régionaux, revues spécialisées).

L'observation s'est poursuivie jusqu'à l'obtention d'une saturation des résultats et d'une complétude d'information (Glaser et Strauss, 1967). Les principaux thèmes sont apparus de manière récurrente à la lecture des entretiens et de la littérature. Cela répond au fondement de l'investigation décrit par Miles et Huberman (1991), à savoir des « régularités répétables ».

Dans un premier temps, l'analyse des données, dans le cadre de la démarche qualitative, a reposé sur une représentation chronologique des actions citées (Miles et Huberman, 1991). Au travers de leur analyses dans le temps, l'historique de la création de la fédération et son déroulement a permis de dégager le processus de construction de l'association.

A l'instar du recueil des données, l'analyse des données a été qualitative. Il s'agissait d'identifier les projets porteurs et d'analyser leur importance pour la construction de l'action collective. Ainsi, l'unité d'analyse a été essentiellement le(s) projet(s) de l'organisation. Pour

cela il a été nécessaire d'envisager une réflexion sur la méthode d'identification et de caractérisation des projets. Ce mode d'analyse avait l'avantage de ne pas occulter le rôle des acteurs, en particulier les écoles membres de l'organisation. Il n'y a pas de projet sans acteurs. La détermination des auteurs du projet et des acteurs qui l'entourent est tout aussi importante pour connaître l'objet du projet, les raisons d'une telle entreprise, les motivations, intérêts, buts à atteindre. Devant le nombre d'informations considérables, plusieurs tableaux ont été réalisés dans l'esprit de la matrice chronologique de Miles et Huberman (1991 : 177) (avec en colonne les périodes et en abscisses les thèmes retenus afin de dégager notamment la fréquence d'apparition et l'amplitude des projets au fil du temps). Ces tableaux ont apporté aussi des points de repères sur les acteurs partisans ou réfractaires aux projets. Par ailleurs, l'observation directe, ajoutée aux différentes données recueillies *a posteriori* a nécessité de procéder à une décomposition (démarche de Van de Ven et Poole, 1989). Ont été également pris en compte les projets qui sont restés au stade embryonnaire sans prendre corps.

TITRE 3 : LA FFAC : FEDERATION FRANÇAISE DES ASSOCIATIONS DE CHIENS GUIDES POUR AVEUGLES.

La recherche porte sur l'étude du processus de construction de la FFAC, *via* le projet. La FFAC est une association loi 1901, à but non lucratif, relevant de la loi du 1^{er} juillet 1901 et du décret du 16 août 1901. Créée en 1972, elle a pour but de coordonner les actions de ses membres en leur apportant un soutien à la fois technique et financier.

3.1 - CREATION DE LA F.F.A.C.

L'homme a toujours compris que le chien pouvait lui être d'une aide précieuse quotidiennement, mais ne l'a utilisé que tardivement comme animal d'aide aux personnes handicapées. Le premier centre de formation de chiens guides d'aveugles a vu le jour en Allemagne en 1915 pour faciliter la vie des invalides de guerre. Ce n'est qu'en 1951 que débute en France l'histoire du chien guide. Monsieur Corteville, après avoir fait connaissance durant ses vacances d'une personne non-voyante, décide de l'aider en éduquant un chien pour qu'il devienne chien-guide. Pour cela, il utilise ses propres capitaux, et son temps libre, comme cela est relativement classique dans le monde associatif. Ce n'est qu'en 1958 que voit le jour la première école de chien guide à Roubaix. Parallèlement, un membre d'un club service crée une autre école, l'école des chiens guides d'aveugles du Sud, à Sospel

(aujourd'hui Nice). En 1970, ne pouvant plus subvenir seul aux dépenses de fonctionnement de son école, Monsieur Corteville songe à fermer son école. Un non-voyant, alerte alors le rédacteur en chef du Parisien Libéré, qui, lui, décide de mener une campagne en faveur du club des chiens guides. Publiant des articles, il suscite de nombreux dons de la part des lecteurs. Ces actions vont favoriser l'émergence du concept de fédération, et en 1972, sera créée la Fédération Nationale des clubs et Ecoles de chiens Guides d'Aveugles (FNECGA), aujourd'hui appelée FFAC. Si la FFAC compte à l'origine deux écoles membres, ce nombre augmentera très rapidement. Aujourd'hui, la FFAC regroupe dix écoles.

Années	Étapes de l'évolution de la FFAC
1958	Création de l'école de Monsieur Corteville (aujourd'hui à Roncq)
1967	Création de l'école de Sospel (Nice)
1972	Création de la FNECGA, aujourd'hui FFAC
1975	Création de l'école d'Anjou (aujourd'hui Angers) et de l'école de Coubert
1980	Création de l'école de Paris
1981	La FNECGA, aujourd'hui devenue FFAC, est reconnue d'utilité publique.
1982	Création d'une école à Aix en Provence
1985	Création de l'école du Centre-Est à Cibeins
1992	Adhésion à une charte de déontologie
1996	Inauguration du CESECAH
1996	Création d'une école à Evreux par le centre Corteville. Fusion en 2001 avec une école à Louviers. Dépôt de bilan et liquidation prononcés en 2004.
1999	Création de l'école de Toulouse Midi-Pyrénées.
2001	Création d'un autre centre Corteville à Metz-Woippy par l'école de Wasquehal.
2002	La FNECGA devient la FFAC. Homologation d'un diplôme de niveau III
2005	Participation à la loi de 2005. Entrée de l'école de Woippy à la FFAC.
2007	Labellisation

Tableau 2 : les grandes étapes de l'évolution de la FFAC.

Elle est composée également de deux autres entités : l'ANMCGA⁷ et du CESECAH⁸.

<i>Tableau 3 : Les chiffres-clés de la FFAC</i>
Plus de 2500 équipes déficients visuels –chiens guides formés
Plus de 100 salariés (écoles de chiens guides d'aveugles comprises).
Plus de 1000 équipes (maîtres chiens guides d'aveugles).
128 chiens guides remis en 2002, 100 chiens en éducation et 200 chiots.

Pour être membre de cette fédération, les écoles de chiens guides d'aveugles s'engagent à respecter une charte de déontologie qui régit différents niveaux, que ce soit au niveau du fonctionnement des centres d'éducation de chiens guides d'aveugles ou sur la manière de collecter les fonds [interdiction de toute pratique de démarchage à domicile ou par téléphone (à la différence d'autres associations), respect de la gratuité totale du chien pour le bénéficiaire,...]. Actuellement, la fédération et les écoles affiliées fonctionnent

⁷ ANMCGA : Association Nationale des Maîtres de Chiens Guides d'Aveugles.

exclusivement à partir de dons et de legs.

3.2 – LES CARACTERISTIQUES DE LA FFAC.

Les objectifs principaux de la FFAC consistent à superviser et à coordonner les actions des associations fédérées en leur apportant un soutien technique et financier. La FFAC veille à assurer une qualité de service identique sur toute la France. Ses missions sont de promouvoir une information auprès des utilisateurs potentiels (personnes aveugles et mal voyantes), auprès de l'opinion publique, par une promotion du chien guide, mais aussi auprès des pouvoirs publics. La FFAC veille aussi à l'évolution du métier d'éducateur, en fonction des besoins des utilisateurs. Elle participe aussi à la recherche dans le centre d'élevage de sélection génétique en vue d'obtenir une amélioration des lignées de chien guide.

Cependant son objectif est loin d'être aisé à accomplir, compte tenu de ses membres, des associations, petites ou grandes, qui ont aussi leurs propres caractéristiques et sont composées de différentes personnes avec des intentions à la fois identiques et différentes. Par ailleurs, la fédération s'inscrit dans un secteur dont la croissance est relativement récente, le domaine social en faveur du handicapé. Elle se situe à l'interface entre le marché du handicap visuel et celui de l'animal de compagnie. Si la fédération peut retirer les avantages de ces deux marchés, elle risque aussi d'en subir les inconvénients doublement. La situation des personnes déficientes visuelles a évolué fortement ces dernières années. Les progrès de la médecine ont modifié la pathologie et la gravité des troubles visuels. Cependant, le vieillissement de la population apporte d'autres pathologies. Ces éléments entraînent une évolution du type de demande. De même, de nouvelles technologies (cannes électroniques par exemple) apparaissent qui apportent d'autres réponses que celles qu'apportaient les deux éléments traditionnels, la canne et le chien guide. Mais le chien guide reste encore aujourd'hui une donnée fondamentale dans la prise en compte du handicap visuel, tant qualitatif que quantitatif. Reste qu'aujourd'hui, depuis quelque temps, l'image même du chien sauveteur se heurte à l'image du chien agresseur, les chiens dits « dangereux », qui modifient la perception de l'animal dans la population française.

TITRE 4 : CONSTRUCTION DE LA FFAC ET LOGIQUE PROJECTIVE.

⁸ CESECAH : Centre d'Etudes, de Sélection et d'Elevage de Chiens guides pour Aveugles et Handicapés.

Sur la base des travaux de Boutinet, Bréchet et Desreumaux, Jones et Van de Ven, l'analyse des données a permis de dégager deux éléments fondamentaux pour notre étude : les acteurs et l'évolution de la fédération en fonction des projets des acteurs.

4.1– LES ACTEURS, LEURS PROJETS ET LE CONTEXTE.

Les caractéristiques du terrain étudié et sa singularité conduisent à s'intéresser à des acteurs dont la particularité est que l'intérêt n'est pas le profit. L'intérêt répond à un besoin d'utilité subjective, d'altruisme fiduciaire (Godefroid, 2001). L'analyse des acteurs auteurs (Boutinet, 2004, 2005) des projets dégagés permet de faire ressortir les personnages clés et les projets. C'est au travers de l'expérience du fondateur de la première école de chien guide d'aveugle en France (1958) que va se faire l'ancrage de la FFAC. On repère un premier consensus qui prend place au sein de l'école pionnière. D'autres intervenants se sont impliqués, avec d'autres actions, venant en interférence avec celle du fondateur de la première école. Ces acteurs ne sont pas des individus pris isolément. Ils inscrivent leur action, avant même la création de la FFAC, dans un contexte collectif (deux centres d'éducation de chiens guides d'aveugles) et sont aidés par un tiers. En cela, ils constituent le groupe latent au sens de Boudon et Bourricaud (1986). Ils ont un intérêt collectif à agir (Rojot, 2003). Le tiers a fait prendre conscience aux responsables des deux écoles de chiens guides que leur action reposait sur des structures fragiles, ce qui va amener à un rapprochement et à l'émergence d'un projet. Cette procédure ne signifie pas qu'il faille l'intervention d'un tiers pour fonder une association.

Depuis, un grand nombre d'acteurs interviennent au sein de la fédération. C'est le caractère d'appartenance à un club service qui semble plus déterminant que la catégorie socioprofessionnelle, les acteurs travaillant dans des secteurs d'activités hétérogènes (banques, assurance, ingénieur, vétérinaire, kinésithérapeute,...). Par le fait de la multiplicité d'acteurs, ayant des intérêts différents, des projets de natures différentes, et de portées différentes vont émerger au travers de confrontations.

En fait, deux grandes catégories de « bénévoles » se détachent. D'une part, les « caritatifs » issus essentiellement de clubs services qui ne tirent qu'un bénéfice moral. D'autre part, les « bénéficiaires » (les maîtres de chiens guides d'aveugles) (Blau et Scott, 1962). Ces deux catégories comprennent chacun des membres plus ou moins impliqués dans l'organisation. Les acteurs, auxquels il faut ajouter les salariés des écoles, vont s'impliquer dans une multitude de projets.

4.2 - LES LOGIQUES PROJECTIVES DE CONSTRUCTION DE LA FFAC.

L'utilisation conjointe de l'analyse de Jones, Van de Ven, Bréchet et Desreumaux et des cinq paronymes de Boutinet a permis de distinguer les projets de la fédération des projets d'autres personnes extérieures à la fédération. L'analyse a également opéré une distinction entre les projets de la fédération et les projets des organisations membres, car certaines difficultés naissent de l'enchevêtrement des projets identiques de la fédération et des organisations membres. Les intervenants ont mis en avant l'existence d'un grand nombre de projets. Certains ont été réalisés ou sont en cours de réalisation, d'autres ont échoué.

Les projets ou évènements se succèdent dans ce qui peut être assimilé à un trajet. Ce que nous allons repérer ce sont les trajets principaux qui donnent des sens à la fédération. Les projets techniques courts, une fois resitués sur un axe chronologique, s'imbriquent selon quatre trajets distincts qui concourent à la réalisation du projet de construction de la fédération. Ces quatre axes sont la résultante de plusieurs projets de portée moindre qui tendent vers un même objectif.

Projet existentiel 1 Recherche de légitimité et de pérennité auprès des pouvoirs public.	Projet existentiel 2 Promotion et information à destination du grand public.	Projet existentiel 3 Formation.	Projet existentiel 4 Evolution des techniques et participation interne à la légitimité.
Création de la fédération, les statuts, le règlement intérieur, la charte de déontologie, le statut officiel du chien guide, participation à la loi sur le handicap, labellisation, ...	La communication, le développement des écoles, la fédération internationale des chiens guides d'aveugles, les subventions, les mailings, les collectes de fonds, la revue de la fédération, Internet, ...	Le référentiel pédagogique, le référentiel de formation, la Valorisation des Acquis par l'Expérience, le certificat d'aptitude du chien guide, la formation, l'homologation du titre, le centre de formation, le clicker training, la formation continue,...	Le certificat d'aptitude du chien et du maître, le label qualité, le CESECAH, les contrôleurs généraux ou la question de l'inspecteur fédéral, la délimitation géographique, ...

Tableau 4 : chaînes de projets courts (techniques) qui permettent la réalisation de projets longs (existentiels). Etude sur 30 ans au sein de la FFAC réalisée à partir des interviews et des documents.

Une première série de projets techniques dessine un projet existentiel qui peut être résumé de la façon suivante : la fédération se construit par des jeux de régulations internes et externes. Il s'agit de pérenniser l'aide aux personnes en situation de handicap visuel *via* le chien et de la légitimer auprès des pouvoirs publics (**P1**). Ce projet de départ préside à la création de la fédération en 1972.

Une deuxième série de projets techniques s'inscrit dans une logique d'information sur le chien guide auprès du grand public (**P2**). Il s'agit d'une logique complémentaire à la précédente qui

se comprend mieux quand on la replace dans la perspective de la recherche de fonds.

La troisième série de projets techniques construit une logique de professionnalisation, par le biais de la formation (**P3**).

La quatrième série de projets techniques vise à améliorer les techniques et à structurer un ordre négocié, une cohésion. C'est la participation interne à la légitimité (**P4**).

Ces quatre grands projets constituent, en fait, les étapes principales de la réalisation du projet de construction de la fédération. En fait, un trajet long, inscrit dans la durée de la construction de l'organisation, va se dessiner en suivant une piste d'événements, de projets secondaires. Ainsi, des projets techniques peuvent devenir existentiels. Ils manifestent l'existentiel. Ils sont régulateurs.

TITRE 5 : LES APPORTS DU CAS A LA CONNAISSANCE DU PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE L'ACTION COLLECTIVE.

Le projet de construction de la fédération est le fruit de rencontres d'individus avec leurs personnalités, leurs idées, leurs projets et d'un environnement avec ses exigences. La FFAC se construit par des jeux de régulation à la fois internes et externes. La FFAC s'affirme comme une organisation fédérale par le biais d'un phénomène d'inertie induit par les projets mis en place pour pérenniser son objectif, ses missions, sa politique de départ.

5.1- LOGIQUE PROJECTIVE, MECANISMES DE REGULATION ET CONSTRUCTION DE SENS.

L'intérêt de l'analyse de cette association singulière repose sur le fait qu'elle se construit depuis plus de trente ans sur la base d'une série de projets qui répondent à un ensemble de valeurs morales (gratuité d'attribution du chien, absence de démarchage à domicile,...) et conduisent à l'affirmation d'une identité. Les perceptions des membres sont constantes et homogènes dans le temps, malgré la diversité d'acteurs. La construction de la FFAC relève ainsi d'un processus d'enrôlement, d'établissement d'un ordre négocié entre les impératifs des acteurs qui passe par un système de régulations. Ce système a pour but de préserver une ligne de conduite. Dans un même mouvement, il conduit à la réalisation pleine et entière de la forme organisationnelle initiale (une fédération). Cette logique se révèle au fil de la décomposition des projets et de l'identification d'une variété de projets. La notion fondamentale ressort alors comme le projet existentiel de l'association. Cette forme fédérale apparaît dès le départ comme une fin en soi que les projets participent à mettre en œuvre. La

logique fédérale induit un phénomène d'inertie qui s'adapte parfaitement au processus engagé et qui façonne les représentations des acteurs. Chaque entité fédérée conserve une part d'autonomie, garantie par le principe de subsidiarité, mais accepte en revanche de participer à la structure fédérale. Il y a répartition des rôles et des compétences entre le niveau fédéral et les associations. L'observation des rôles assignés à la fédération montre que, bien que l'autonomie des écoles est garantie. Les écoles ont accepté de confier une mission de coordination relativement contraignante à leur endroit à la FFAC. Mais, s'il leur est difficile parfois de perdre une partie de leur autonomie, elles acceptent finalement le plus souvent les mécanismes de régulation qui sont mis en œuvre pour réaliser une structure réellement fédérale. Les écoles craignent de perdre leur autonomie et défendent leurs intérêts, or en même temps, elles ont besoin d'une fédération de plus en plus...fédérale (régionalisation, ressources financières, action auprès des pouvoirs publics,...). L'association se fonde d'abord sur des actions concrètes qui ne vont prendre sens qu'au fil du temps. L'action d'organiser s'inscrit à travers une succession de projets techniques qui ne permettent pas, *a priori*, de déterminer la finalité de la structure en construction. C'est leur succession qui donne le sens de l'organisation et lui permet de se construire. En même temps, l'organisation n'existe pas si ces actions concrètes ne prennent pas, *in fine*, sens par rapport à un projet existentiel. Si les actions menées par la fédération n'ont pas un sens et des résultats pour les membres, cela peut remettre en cause la pérennité de l'association. Les groupes latents, qui « attendaient » en quelque sorte de devenir la fédération, composés des membres des écoles originelles, étaient clairement des groupes restreints et fragmentés (on y trouve les fondateurs, les bénévoles de deux écoles) au sens de Boudon et Bourricaud. Chaque groupe a bien évidemment sa logique et ses ambitions. Deux caractéristiques fondamentales se dégagent. L'action collective repose, d'une part, sur un élément subjectif : un but social commun et d'autre part, un élément objectif : des actions matérielles. Quelque soit la théorie à laquelle on rapproche ces phénomènes (Guilhon : 99), il s'avère que la FFAC s'est constituée en fonction de projets successifs (partiels) qui ont apporté des correctifs au projet initial.

5. 2- LOGIQUE PROJECTIVE ET MECANISME DE REGULATION.

La dynamique des projets rencontre une grande variété de logiques d'acteurs. Les projets permettent de classer et de structurer ces logiques d'acteurs. La FFAC a doublement besoin de légitimité, d'une part, en tant qu'organisation, et d'autre part, au regard de ses valeurs. Tout cela amène à confondre l'organisation avec ses valeurs. Les projets menés au

sein de la fédération auront alors pour but, à la fois, de pérenniser l'organisation tout en garantissant ses valeurs, son sens fondamental. La question existentielle d'une association est celle de sa légitimité autant vis-à-vis de l'environnement que de l'intérieur (Laville). Ainsi, à l'interne, la fédération s'est affirmée avec la reconnaissance du diplôme d'éducateur de chiens guides d'aveugles par l'Etat. Cela a changé les relations entre les acteurs internes. Au plan externe, l'existence d'une formation structurée et reconnue par l'Etat a fait de la fédération un partenaire crédible.

Les quatre projets à long terme ou existentiels n'ont pas été réalisés de façon fluide ou dans une construction d'ensemble. Ils se sont réalisés petit à petit grâce à différents projets courts, car achevés assez rapidement, et au caractère technique poussé. ... Ces projets courts et techniques ont donc favorisé la régulation et la pérennité des projets plus existentiels.

Le problème de cette approche réside dans le fait qu'elle sous-entend que les différents projets courts et longs vont révéler la cohérence du processus organisationnel et donc la cohérence de l'organisation, y compris de sa forme. L'association sous étude a une forme particulière : c'est une fédération.

5.3 - FORME ORGANISATIONNELLE INITIALE ET PHENOMENE D'INERTIE.

Le fédéralisme (du latin *foedus*, alliance) est un mode d'organisation dans lequel les structures fédérées conservent une certaine autonomie tout en confiant des compétences plus ou moins importantes à un organe commun (l'entité fédérale). La FFAC s'est ainsi institutionnalisée au sens de Selznick (1969) du fait de sa croissance en nombre (dix écoles aujourd'hui) et de son adaptation constante. Les fondateurs de cette organisation ont clairement et spontanément voulu créer une fédération, ce qui implique un minimum de coopération. Or, les associations membres, depuis l'origine, veulent garder un maximum d'autonomie. Il a donc été nécessaire de légitimer la forme fédérale et d'entretenir une dynamique pour assurer sa réalisation. Les projets ont constitué le mécanisme de régulation qui a permis de légitimer la forme fédérale et d'entretenir la dynamique.

Le concept le mieux adapté à l'analyse de ce processus est celui de l'intégration fonctionnelle. En effet, la théorie de l'intégration fonctionnelle fait appel aux notions d'instrumentalisme et d'incrémentalisme, même si elle les dissimule derrière d'autres concepts. Le terme d'instrumentalisme, « Spill over » en anglais correspond à l'idée de progression à « petits pas ». L'idée des « petits pas » pour caractériser les progrès limités et du « grand bond » pour dépeindre la transformation fondamentale illustre bien l'évolution de la

FFAC qui, avec la reconnaissance du diplôme, est passé des « petits pas » au « grand bond ». La forme organisationnelle n'a pris son sens qu'au terme d'un long processus.

En fait, on rejoint ici la logique du Sensemaking (Weick). Il s'agit d'un processus de construction de sens. L'acteur construit la compréhension des phénomènes qui fondent son action, le sens de celle-ci émerge rétrospectivement à partir de l'action. Comme le souligne Weick, les acteurs agissent (« Enactment ») et génèrent des signaux. Ceux-ci conduisent à des résultats tangibles (« Cues ») dans un contexte social. C'est alors que les acteurs découvrent rétrospectivement ce qui se passe (« Ongoing »). La prise de conscience de l'événement, dans ce contexte, n'est intellectualisée qu'après coup. Elle n'est pas possible dans le moment présent. On ne peut pas la voir. En revanche, l'intellectualisation va permettre de concevoir ce qui doit être fait après (« Identity Enhancement ») pour aller dans le même sens. C'est un processus permanent (« Ongoing ») avec des phénomènes de rétroaction dont il est difficile de cerner le début et la fin. En fait, la fédération va se construire grâce à ses membres qui mènent des actions concrètes et qui simultanément donnent sens au projet existentiel : la fédération.

Dans ce contexte, l'approche par le projet donne une image particulière de l'organisation. Bien que la FFAC a déposé ses statuts depuis 1972, on a la sensation qu'elle n'existe en tant que telle que maintenant. Le projet agit ainsi comme un révélateur des actions des individus / acteurs et, donc, de l'organisation. Il y a eu adaptation permanente par le biais de projets régulateurs. Les travaux de Bréchet et Desreumaux (2004, 2005) démontrent ce processus. En quelque sorte l'organisation, en particulier sa forme, s'est redimensionnée au fur et à mesure, un peu comme un ballon de baudruche qui se gonfle et change de forme. Les différentes actions menées par la FFAC s'additionnent et convergent pour la plupart vers un projet plus global qu'est la fédération : l'organisation elle-même.

Il faut alors prendre un dernier point en considération : l'inertie structurelle. La notion d'inertie structurelle (Hannan et Freeman, 1984) donne l'image du navire qui, au moment où il arrête ses machines, continue à avancer, entraîné par la force d'inertie. Les quatre projets existentiels, échelonnés sur plus de trente ans, se sont construits et enrichis de projets techniques. La principale conséquence de cette succession d'événements est de donner un sens à la fédération comme projet existentiel, qui par lui-même se poursuit de façon autonome. De plus, il existe une dynamique continue qui peut se retranscrire au travers des travaux de Bréchet et Desreumaux (2004) de la façon suivante. Le projet existentiel est à la fois un moment et une action collective en mouvement dans un contexte singulier. De manière incrémentale, le processus de construction de la fédération prend une voie au départ. Des projets se mettent en place. La fédération se construit par des jeux de régulations internes et

externes. C'est le phénomène du « Spill over ». Plus l'organisation avance dans le temps, plus il lui est difficile de sortir de son axe de déplacement. Le processus de construction de la fédération s'inscrit dans le projet des écoles fédérées qui ont besoin d'elle. Des projets s'imbriquent les uns dans les autres. Ils vont dans le même sens, mais les uns au niveau national, les autres au niveau régional. Cela conduit parfois à une communication ambivalente auprès des donateurs. La périphérie freine de ce fait l'engrenage. Ce système comprend également des projets spécifiques issus membres et des projets particuliers aux écoles périphériques. Enfin, cet ensemble s'insère dans un environnement dont il convient de tenir compte.

Il existe une dynamique des projets et l'imbrication de nombreux éléments internes et externes (centre- périphérie). L'ensemble est imbriqué dans un processus qui prend forme dans le temps. Dans le cas étudié, l'association tend vers un système fédéral. L'évolution et le phénomène d'inertie structurelle n'empêchent pas le système de ralentir ou changer sa trajectoire de ce but idéal. Le système n'est pas achevé. La fédération a affirmé son sens fédéral. Elle joue de plus en plus son rôle de fédératrice des écoles. La FFAC devient un partenaire à part entière, un passage obligé, principalement sur certains projets tels que la formation ou la labellisation.

Il est à noter que la forme organisationnelle va favoriser, à ce niveau, la connexion entre les projets courts. En effet, la logique fédérale développe une telle inertie structurelle que, même quand un projet court est abandonné à cause de la résistance des écoles membres, il reste suffisamment d'énergie, de dynamique, pour se raccrocher à un nouveau projet court qui va relancer la logique. La FFAC construit son sens. Il se trouve que la forme organisationnelle choisie (une fédération) induit un autre type de phénomène d'inertie dans la mesure où elle façonne les représentations des acteurs. Les événements récents (labellisation, réalisation d'une journée portes ouvertes à l'échelon national,...) révèlent cette poursuite dynamique de projets qui la confortent dans ses valeurs et son identité. En fait, son évolution progressive est issue d'une grande diversité de logiques d'acteurs qui, en se rencontrant les unes les autres dans un cadre fédéral, participent à un engrenage. La fédération se construit au travers des actions qui prennent sens par rapport à des valeurs et la conduisent inéluctablement mais lentement vers un processus fédéral qui permet à ces valeurs de s'épanouir.

En quelque sorte, la construction d'une organisation apparaît comme une dynamique : une succession de projets courts et techniques permettent d'entamer puis d'entretenir le mouvement. La dynamique engendrée par les projets conduit à un phénomène d'inertie. Cette

inertie peut être orientée et une série de projets courts peuvent ainsi se connecter les uns aux autres en un véritable Projet existentiel qui constitue la construction de l'organisation.

Conclusion

Le terrain analysé a permis de dégager les vertus du projet comme une clef de lecture pertinente pour analyser le processus de construction de l'action collective dans le cadre d'une étude longitudinale. Le travail exploratoire mené sur le cas de la FFAC apporte ainsi des réflexions supplémentaires quant à la possibilité de fonder une théorie de l'action par le projet. Le terrain permet d'observer l'articulation entre des projets à itinéraire long et à itinéraire court, avec une dimension existentielle et technique (plus opératoire). Le projet existentiel constitue la principale étape de la construction de la FFAC. Ce type de projet étant servi par un autre type de projet (technique) dont les régulations forment l'organisation. Ainsi, le projet fédéral prend corps au fur et à mesure des jeux de régulations. Il met en exergue les processus cognitifs et sociaux qui se développent. Un phénomène d'inertie permet à l'association de se construire malgré les résistances et les incertitudes, *via* une succession de projet. Ces projets permettent de sortir d'une sorte de conservatisme.

Le résultat se rapproche des doctrines philosophiques de l'émergentisme « *certaines propriétés d'un tout sont émergentes, en ce sens qu'elles sont irréductibles aux propriétés de base dont elles émergent – c'est-à-dire qu'elles ne peuvent ni être prédites, ni être expliquées à partir de leurs conditions sous jacentes* » (J. Kim, 2000, page 11). Rien ne prédisposait à ce que l'association épouse dans la réalité la forme fédérale de départ. En cela, les projets sont devenus porteurs de sens pour la fédération. Dès qu'un projet court se voit rejeter, un autre émerge, laissant place à une dynamique des acteurs qui poursuit sa course.

Le travail apporte également des éléments de réponses sur la durée des projets. La singularité du terrain (fédération) amène également une réflexion sur l'évolution de sens des projets, en particulier pour une structure fédérative avec des dimensions d'intégration organisationnelle en jeu.

Enfin, le travail évoque la question épistémologique et méthodologique à utiliser pour observer les projets d'action collective. Comme le soulignent Bréchet et Desreumaux (2005), il reste posée la question de la méthodologie à utiliser pour se saisir des projets des acteurs. Cependant, dans le cas d'espèce, il nous semble que l'approche séquentielle et processuelle utilisée constitue une voie de recherche séduisante, du moins en ce qui concerne l'étude du processus de construction d'une association, dans le cadre d'une recherche longitudinale.

L'étude des actions des acteurs lues au travers du projet (dans son activité de « jeter en avant ») et replacées dans une perspective de Sensemaking constitue une voie de recherche potentielle.

Par ailleurs, l'application des théories de l'évolution ou de conduite de changement sur ce type de terrain (organisations non marchandes) peut constituer une autre voie de recherche pour constater s'il existe des différences avec les organisations marchandes. Sans différences, la validité externe de ces théories pourrait être ainsi renforcée.

Références bibliographiques

- Archambault E. et Tchernonog V., « Le poids économique du secteur associatif, nouvelles données sur l'économie sociale », Paris, Xème colloque de l'ADDES, laboratoire d'économie sociale, CNRS, le 15/03/94.
- Blau P. et Scott W.R., « Formal Organizations », Chandler, 1962.
- Boncler J., « Les organisations non marchandes privées : analyse théorique et examens de quelques pratiques », thèse de Doctorat en sciences de gestion, bordeaux I, 1994.
- Boncler J., « De l'intérêt de la recherche en management à travailler sur la gouvernance des associations gestionnaires », XVème Conférence Internationale de Management stratégique, Annecy/Genève, 13-16 juin 2006.
- Boudon R. et Bourricaud F., « Dictionnaire critique de la sociologie », Paris, PUF, 1986, 714 pages.
- Boutinet J.P., « Anthropologie du projet », Paris, Quadrige / PUF, 1^{ère} édition 2005, 410 pages.
- Boutinet J.P., « Psychologie des conduites à projet », Paris, PUF, que sais-je ? , 4^{ème} édition, 2004, 128 pages.
- Bréchet J.P. Desreumaux A., « Pour une théorie stratégique de l'entreprise », Normandie, vallée de la Seine, juin 2004, Conférence AIMS.
- Bréchet J.P. et Desreumaux A., « Le projet au fondement de l'action collective », revue de sociologie pratiques, 10-2005, pp. 123-136.
- Bréchet J.P. et Desreumaux A., « Le projet dans l'action collective », regards pluriels, atelier de l'AIMS, Audencia, Nantes, juin 2006.
- Crozier M. et Friedberg E., « L'acteur et le système », Paris, Le Seuil, 1977, 506 pages.
- Gartner WB, « Words lead to deeds : Towards an Organizational emergence Vocabulary », *Journal of Business Venturing*, May 1993, n°3, Vol. 8, pp. 231-239, 1993.
- Godefroid Jo, « Psychologie, sciences humaines et sciences cognitives », Bruxelles, De Boeck université, 2001, 866 pages.
- Guilhon A., « Le changement organisationnel est un apprentissage », n°120, revue française de gestion, 09-10/98, pp. 98-107.
- Haddad L., « L'intégration des fonctions marketing et managériales au sein des associations françaises de solidarité : la question du maintien de l'identité face au développement », thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris I, 1998.
- Hannan M.T. et Freeman J., « Structural Inertia and Organizational Change », *American Sociological Review*, 1984, 49, 2, pp. 149-164.
- Hernandez E.M., « Le processus entrepreneurial – vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat », L'Harmattan, Paris, 256 pages, 1999.
- Katz J. et Gartner WB, « Properties of Emerging Organizations », *Academy of Management*

- review, vol. 13, n°3, pp429-441, 1988.
- Kim J., « L'émergence, les modèles de réduction et le mental », Le matérialisme contemporain, vol. 27, n°1, printemps 2000, PP. 11-26.
- Kolb D.A., « experiential learning », Prentice hall, 1984.
- Laville J.L. et al. « Action publique et économie solidaire, une perspective internationale », Ramonville, Erès 2005, 414 pages.
- Mayaux F., « Noyau stratégique des associations : quel partage de pouvoirs entre dirigeants bénévoles et dirigeants salariés ? », thèse de doctorat en sciences de gestion, Lyon III, 1996.
- Miles M.B. et Huberman A.M., « Analyse des données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes », Bruxelles, De Boeck université, 1991.
- Millet T., « contribution à l'étude de la gestion des organisations non marchandes en France : réflexions liées à l'observation de trois causes humanitaires », thèse de doctorat en sciences de gestion, Bordeaux IV, 1996.
- Queinnec E. et Igalens J., « les organisations non gouvernementales et le management », Vuibert, 2004.
- Queinnec E., « La notion d'efficacité appliquée aux organisations humanitaires : signification, critères déterminants », thèse de doctorat en sciences de gestion, Toulouse I, 1998.
- Ralet, P., « Marketing stratégique et organisations caritatives ou de recherche » thèse de doctorat en sciences de gestion, université Clermont Ferrand, 1992.
- Rojot J., « Théorie des organisations », Paris, éditions Eska, 2003, 534 pages.
- Rousseau F., « Gérer et militer », thèse de doctorat en sciences de gestion, école polytechnique, 2004.
- Selznik P.K., « Leadership in administration : a Sociological Interpretation », Harper and Row, 1957.
- Selznik P.K., « Law, Society and Industrial Justice », New Brunswick, Transaction Books, 1969.
- Stake R.E., « Case studies », in Denzin N.R. & Lincoln Y.S., Handbook of Qualitative Research, Sage Publications, 2000, 2nd ed, pp. 435-452.
- Valéau P., « La gestion des volontaires dans les associations humanitaires, un passage par les contingences de l'implication », thèse de doctorat en sciences de gestion, Lille I, 1998.
- Van de Ven A.H. et Poole M.S., « Methods for studying innovation processes », in Van de Ven A.H., Angle H.L. et Poole M.S., « Research on the Management of innovation : the Minnesota Studies », Harper and Row, 1989, pp. 31-54.
- Van de Ven A.H. et Huber G.P., « Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change », Organization Science, 1,3, 1990, pp. 213-219.
- Van de Ven A.H. et Poole M.S., « Explaining Development and Change in Organizations », Academy of Management Review, vol. 20, n°3, 1995, pp. 510-540.
- Weick K.E., « The Social Psychology of Organizing », Reading Mass, Addison Westley, 1979.
- Weick K.E., « Sensemaking in Organizations », Foundation for Organizational Science, Inc. California, Thousand Oaks, Sage Publications, 1995, 232 pages.
- Weick K.E., « The non Traditional Quality of Organizational Learning », Organization Science, vol. 2, n°1, fév. 91, pp. 116-124.
- Weick K.E., Sutcliffe K.M. & Obstfeld D., « Organizing and the process of Sensemaking », Organization Science, vol. 16, n°4, July-August 2005, pp. 409-421.

Dossiers de presse :

Articles du journal « Paris Normandie » du 08/01/04 et dossier de Presse, « association Chiens Guides d'Aveugles – Centres Paul Corteville », 14 et 15 septembre 2002, 50^{ème}

anniversaire de la Première Remise de Chien Guide en France, 26 pages.