

# GÉRER & COMPRENDRE

« Se défier du ton d'assurance qu'il est si facile de prendre et si dangereux d'écouter »  
Charles Coquebert, *Journal des mines* n°1, Vendémiaire An III (septembre 1794)

Une série des *Annales des Mines*,  
classée en Sciences de Gestion et en Sociologie. .

*Appel à contribution pour le numéro spécial :*

## Fabriquer du sens dans les organisations : une épineuse question de gestion

Actuellement, le sens du travail, et plus particulièrement son absence, en entreprise fait l'objet d'un mouvement international qualifié de "grande démission". Un nombre de salariés significatif s'interroge sur le sens de leur travail, rappelant l'ouvrage *Bullshit Job* de David Graeber (2018), un phénomène pour partie renforcé par l'urgence climatique qui invite à se questionner sur l'impact de ses actes, et la nécessité de faire évoluer la gestion (Lallemand-Stempak & Eynaud, 2022). Le sens en organisation a fait l'objet de plusieurs travaux et constitue un thème clef de recherche actuellement. La voie fut ouverte avec le *sensemaking*, qui entend comprendre le mécanisme de construction du sens par le salarié (Weick, 1995) ; il fut proposé de passer d'un management par la performance à un management par le sens (Autissier, Wacheux, 2006) ou encore de saisir la question du sens au / du travail (Pratt & Ashforth, 2003 ; Commeiras *et al.*, 2022).

Dans ce contexte, il y a près de vingt ans, François Rousseau a proposé une analyse originale de la relation gestion et sens dans les organisations de l'économie sociale et solidaire à partir de la tension entre **militer et gérer**. Dans sa thèse *Gérer et militer* (2004), il développe une grille d'analyse, à l'appui des travaux de Claude Riveline, et ses trois piliers : **un mythe**, « le point de mire d'une aventure à vivre au plan personnel comme au plan collectif » (Rousseau, 2004, p.279), **des militants**, qui s'engagent dans une action collective, et **des rites**, des

pratiques chargées individuellement et collectivement de sens. À partir de ce cadre, Rousseau invite à concevoir des outils de gestion articulant ces trois éléments, afin de fabriquer du sens. Il est alors nécessaire pour les organisations – qualifiées de "militantes" – qui souhaitent éviter la banalisation de leur projet, voire la disparition, de forger ce que Rousseau appelle des « outils de gestion du sens », pour gérer ces tensions entre projet social et soutenabilité économique.

Son approche est particulièrement intéressante dans sa capacité à concevoir le sens en organisation dans une double dimension collective et individuelle. En effet, le sens n'est pas défini *ex nihilo*, mais suivant un processus articulant les trois dimensions identifiées par Riveline. L'intérêt de cette analyse dynamique est d'apprécier l'évolution de la gestion du sens réalisée par une organisation. Rousseau distingue plusieurs trajectoires (ou zones) possibles pour gérer cette tension entre les logiques militante et gestionnaire : selon un axe de développement de l'activité économique et de la gestion et un axe de développement du projet militant. Cette grille de lecture s'est avérée particulièrement utile pour étudier des organisations telles que Coopaname, Casaco, HappyDév (Ballon & *et al.*, 2017 ; Ballon & *et al.*, 2020), la trajectoire d'un groupe du tourisme social (Richez-Battesti & Oswald, 2010), des organisations de l'économie sociale et solidaire (Maisonasse & *et al.*, 2019) ou encore des associations de parents de personnes en situation de handicap (Andrien, 2019).

Ces questions sont au cœur des organisations de l'économie sociale et solidaire où les valeurs, les principes et le projet intègrent des dimensions politiques, sociales et solidaires. Elles sont aussi prégnantes dans d'autres organisations qui tentent d'intégrer du sens dans leur production, en lien par exemple avec les principes de développement durable (Danone, Veja, Patagonia). Ainsi, la loi PACTE, en introduisant la notion d'entreprises à mission et modifiant l'article 1833 du Code civil qui stipule que « la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité », peut être interprétée comme un signal donné aux entreprises afin de répondre à cette quête de sens. Si les modifications apportées au Code civil permettent aux entreprises de se doter d'une « raison d'être », la récente éviction du président de Danone, première entreprise à mission cotée en bourse, illustre la multiplicité des tensions qui peuvent exister entre les différentes parties prenantes concernant le sens dans l'entreprise. Quelle est donc la place pour la construction collective de sens dans de tels contextes organisationnels et sociétaux ?

Ce numéro spécial invite ainsi à approfondir et renouveler le sujet de la construction collective de sens, dans les organisations, permettant de concilier efficacité économique et construction du sens, notamment dans des outils de gestion.

- Comment sont articulées gestion du sens et gestion de l'efficacité économique dans les organisations ? Quelles sont les dynamiques collectives à l'œuvre ? Quels en sont les avantages, mais aussi les limites ?

- Si les travaux de recherche se sont focalisés sur les tensions entre efficacité et sens au sein des organisations, qu'en est-il des dynamiques inter-organisationnelles ? Comment se construisent sens et efficacité avec les financeurs publics et privés, avec les consommateurs, les usagers, les contributrices, etc. ? Le sens pourrait-il représenter un nouvel espace politique de confrontation entre parties prenantes ?
- Dans une période où les frontières entre sphère privée et professionnelle, entre salariat / entrepreneuriat / bénévolat deviennent floues, comment le sens se construit-il au-delà des frontières organisationnelles ?

Nous appelons à des contributions qui permettent de répondre à ces questions ou d'en poser de nouvelles, notamment à partir des apports de François Rousseau. Il s'agit par exemple de discuter les apports de sa grille d'analyse, en amenant une discussion avec d'autres cadres théoriques ou en enrichissant la réflexion à partir de matériaux empiriques recueillis dans le cadre d'enquêtes qualitatives. Les articles pourront porter sur des organisations à but lucratif et des organisations de l'économie sociale et solidaire.

### **Coordonnateurs du numéro spécial :**

- **Justine BALLON**, HEC Montréal
- **Mélissa BOUDES**, Institut Mines-Telecom Business School
- **Julien MAISONNASSE**, LEST, Université Aix-Marseille
- **Loïc ANDRIEN**, CERFIGE, Université de Lorraine

### **Conditions de réalisation du numéro spécial :**

Les articles proposés seront présélectionnés par les coordonnateurs du numéro avant d'être soumis – comme tous les articles de la revue –, à une évaluation anonyme par deux relecteurs.

Chaque décision communiquée aux auteurs sera discutée collectivement en comité de rédaction. Elle sera systématiquement motivée, rapports des relecteurs à l'appui. Les avis transmis aux auteurs seront classés en quatre catégories :

- Accepté pour publication (éventuellement avec quelques corrections mineures).
- Demande d'une seconde version, et, éventuellement, d'une troisième.
- Article rejeté, mais qu'il est possible de soumettre à nouveau dans une version entièrement différente.
- Article rejeté.

Les soumissions devront être de 40 000 signes environ, accompagnées d'un résumé de 1 000 caractères.

Le numéro spécial comprendra au plus cinq articles, selon le nombre d'articles acceptés. Des articles supplémentaires pourront être publiés par la suite, s'ils sont retenus.

*English-speaking researchers may submit their papers in English.*

## Calendrier de réalisation :

- Appel à soumissions : **Janvier 2023 - Octobre 2023**
- Fin d'évaluation des articles pré-sélectionnés : **Décembre 2023**
- Évaluation des articles révisés : **Janvier-Septembre 2024**
- Publication du numéro : **2024-2025**

Les soumissions sont à transmettre par voie électronique au format Word à :

< [alexia.kappelman@finances.gouv.fr](mailto:alexia.kappelman@finances.gouv.fr) >

Consultez la revue intégralement et gratuitement en ligne sur le <http://www.annales.org/gc/2020/gc-2020.html>

## Indications bibliographiques :

ANDRIEN L. (2019), *Les outils de gestion et la construction du sens de l'action collective: Étude de cas d'un outil d'évaluation des besoins dans des associations de parents de personnes en situation de handicap intellectuel*, thèse de doctorat, Université Paris-Saclay.

AUTISSIER D. & WACHEUX F. (2006), *Manager par le sens : les clés de l'implication au travail*, Éditions Eyrolles.

BALLON J., BOUDES M., CODELLO P. & VEZINA M. (2021), « Du travail autonome à la coopération : les outils de gestion du sens de Coopaname », *Revue internationale de cas en gestion*, 19(1), HEC Montréal, (hal-03137991)

BALLON J., BOUDES M. & VEYER S. (2017), « Bricoler du collectif à l'heure d'Uber », (No. halshs-01649263).

COMMEIRAS N., FABRE C., LOOSE F., LOUBES A. & RASCOL-BOUTARD S. (2022), *Le sens au travail : Enjeux de gestion et de société*, Éditions EMS.

BATAIL J., COUVEINHES P. & POSTEL-VINAY G. (coord.) (2011), *De nouveaux champs pour la performance des entreprises*, Annales des Mines – Réalités industrielles, numéro de mai.

LALLEMAND-STEMPAK N. & EYNAUD P. (coord). (2022), *Vers une autre gestion*. Petits manuels de la grande Transition, Les liens qui libèrent, Paris.

MAISONNASSE J., PETRELLA F. & RICHEZ-BATTESTI N. (2019), « Préserver le sens dans les organisations de l'économie sociale et solidaire : quels outils de gestion ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (1), pp. 3-29.

NOTAT N. & SENARD J.-D. (2018), « L'entreprise objet d'intérêt collectif », rapport aux ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances, du Travail.

PRATT M. G. & ASHFORTH B. E. (2003), "Fostering meaningfulness in working and at work. Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline", in CAMERON K. & DUTTON J. (éd.), *Positive organizational scholarship*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, pp. 309-327.

RICHEZ-BATTESTI N. & OSWALD P. (2010), « Vers un modèle hybride d'organisation et de gouvernance : une alternative à la banalisation en situation concurrentielle ? Une analyse à partir d'un groupe de tourisme social », *Revue internationale de l'économie sociale Recma*, (315), pp. 56-74.

RIVELINE C. (1997), « Le retour des tribus », *Revue sociétale*, (9), pp. 1-9.

ROUSSEAU F. (2004), *Gérer et militer*, thèse de doctorat de l'École polytechnique en sciences de gestion.

WEICK K. E. (1995), *Sensemaking in organizations (Vol. 3)*, Sage.