

Liste des publications de François Rousseau

Thèse « Gérer et militer », 2004, présentée à l'Ecole Polytechnique, en Economie et Sciences Sociales, spécialité Gestion : <http://crg.polytechnique.fr/home/rousseau/FR>

"Évaluer l'économie sociale et solidaire en France, Bilan sociétal, utilité sociale et épreuve identitaire"

article collectif, avec : Richez-Battesti (LEST), Trouvé (Université Paris I), Eme, (CLERSE), Fraisse (LISE), in Économie et solidarités, revue du CIRIEC Canada, Vol.39, n°1, 2008, édité en mai 2010, pp.53-72.

L'évaluation de l'ESS en France a fait l'objet d'un regain d'intérêt dans les dix dernières années et suscité de nombreux débats, notamment autour du bilan sociétal et de l'utilité sociale. Dans cet article, nous nous efforcerons de répondre à la question suivante : les processus d'évaluation contribuent-ils à la légitimation de l'ESS ou sont ils un instrument de régulation publique de leurs activités, présageant ainsi la normalisation des pratiques ?

"La circulation des normes de gestion et les associations"

débat, (Michel Chauvière, CNRS (CERSA), Matthieu Hély, Université Paris Ouest (IDHE), Sylvain Pattieu (Paris VIII), Michèle Pierson, François Rousseau CRG (Ecole polytechnique), Olivier Zunz (Université de Virginie), Marie-Emmanuelle Chessel CNRS (CRH-EHESS), Sandrine Nicourd Université de Versailles Saint Quentin, Christophe Capuano, CRH-EHESS), La gestion des associations à but non lucratif, Entreprises et Histoire, 2009, N°56, pp. 131-144.

[\(Télécharger l'article\)](#)

Quelles sont les singularités de la gestion associative ? Comment les normes de la gestion des associations ont-elles évolué au cours de l'histoire ? Quelles sont les principales politiques d'emploi et de travail ? Les associations peuvent-elles être un modèle pour des entreprises ?
Mots clés : gestion, normes, travail, organisations.

"Réapprendre à conter ! Genèse d'un entrepreneur social"

article, Gérer et Comprendre, n° 87, mars 2007, pp. 23-34.

[\(Télécharger l'article\)](#)

A partir du constat déjà établi dans plusieurs publications du mimétisme organisationnel des grandes associations avec les entreprises traditionnelles, l'article montre comment la maîtrise des outils de gestion de l'entreprise par les militants peut contribuer à faire naître une nouvelle combinaison productive : la fabrique de sens. L'étude utilise l'homologie entre la structure du projet industriel et celle du conte ou du récit pour donner du sens à la quête poursuivie. Mais cette quête du sens suppose que le trajet qui relie chaque étape procure des apprentissages nouveaux et successifs qui rendent nécessaire l'alliance de la tradition orale et le recours à l'écrit pour rendre efficaces ces dispositifs de gestion du sens. Nous concluons sur l'entrepreneur social, la dimension collective dans laquelle il inscrit sa fonction et la tension permanente entre recherche de performance économique et performance sociale qu'il faut combiner pour inventer des marges de liberté nouvelles pour réaffirmer le projet social des associations importantes.

"L'organisation militante"

article, Revue Internationale de l'Économie Sociale, RECMA, n° 303, mars 2007, pp.44-66.

[\(Télécharger l'article\)](#)

L'article vise à décrire les modalités de gestion des organisations à but non lucratif. Il explore l'issue des associations qui cherchent à concilier l'esprit militant et les normes gestionnaires tout en se développant. En premier lieu, nous posons l'idée que la production de sens est une activité de gestionnaire puisque l'agent associatif pèse sur son projet social et la dimension immatérielle des



services qu'il produit par une action délibérée et organisée. Dans un deuxième temps nous présentons une matrice qui rend compte des trajectoires qui peuvent être suivies par l'organisation suivant la façon dont elle gère la tension entre son développement économique et le développement de son projet social. L'organisation associative qui recherche ainsi la meilleure combinaison productive est conduite à développer des dispositifs de gestion du sens qui favorisent l'apparition de ce que nous appelons une fabrique de sens par un clin d'œil avec la fabrique d'épingles de Smith ! La troisième partie décrit une nouvelle forme d'organisation sous le qualificatif générique d'entreprise militante. La réflexion issue de nos travaux de recherche est illustrée par l'exemple des Restos du cœur ; nous présentons les ingrédients qui composent l'organisation militante et leur agencement théorique selon les stades de développement et les trajectoires suivies par l'organisation. Enfin, nous replaçons chaque modèle-type dans la matrice présentée auparavant avant de conclure sur notre volonté constante de mettre au jour des formes organisées de production distinctes de celles tellement prégnantes issues du monde marchand ou public.

"Gérer et militer : une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives"

article, *Revue Internationale de l'Économie Sociale, RECMA*, n° 286, novembre 2002, pp. 62-70 et n° 287, janvier 2003 pp. 85-92.

[\(Télécharger l'article\)](#)

Cet article, publié en deux parties, prolonge la réflexion sur la crise de sens qui affecte les organisations associatives qui se développent en proposant une grille de lecture qui en autorise le dépassement. L'apprentissage s'effectue de façon chaotique mais après avoir intégré les règles de la gestion pour maîtriser sa croissance, l'agent associatif pourra sous certaines conditions se réapproprier le projet associatif et ses valeurs quitte à le réinventer.

"L'éducation populaire : entre commandes publiques et besoins sociaux, le projet associatif est en crise de sens"

article, *Revue Internationale de l'Économie Sociale, RECMA*, N° 279, janvier 2001, pp.11-25.

[\(Télécharger l'article\)](#)

L'urbanisation, le chômage, la montée du temps libre tendent à réduire le temps passé au sein des grandes institutions que sont la famille, l'école, le travail et remettent en cause l'intégration de normes sociales. Guidées par des valeurs collectives les associations visent à remédier à ces manques. Leur reconnaissance par les pouvoirs publics s'accompagne d'une inflation réglementaire, ce qui soutient le développement et rend indispensable l'intégration des règles de gestion. Mais comment retrouver des marges de liberté dans un contexte répandu de commande publique ?

"De la foi au marché, l'étonnante mutation des patronages d'antan"

article, *Gérer et Comprendre*, n° 59 mars 2000, pp. 68-82.

[\(Télécharger l'article\)](#)

Privatiser les risques et socialiser les résultats ? Les limites de l'État providence et du marché amènent à reconsidérer des pratiques anciennes et qui ont fait leurs preuves : depuis le 19^{ème} siècle, les patronages qui emploient aujourd'hui plus de 220.000 salariés dans quinze mille structures ne peuvent-ils servir de modèle pour de nombreuses initiatives entrepreneuriales modernes ? Dans un environnement qui s'est complètement transformé en deux siècles, leur permanence organisationnelle très caractéristique ne s'oppose apparemment pas à leur succès.

"L'évolution de l'emploi dans les Centres sociaux : quelle interprétation ?"

article, *revue Travail et Emploi*, n° 80, septembre 1999, pp. 123-140.

[\(Télécharger l'article\)](#)

Dans un domaine où la littérature est quasi inexistante, cet article met à la disposition du lecteur les résultats d'une étude approfondie des pratiques d'emploi et de gestion dans les Centres sociaux. Ce travail fournit des éléments d'observation précieux à la réflexion sur l'économie sociale et solidaire : l'avantage de la gestion associative comparée à deux autres formes de gestion (par les collectivités locales et les Caisses d'allocations familiales) et une segmentation de l'emploi qui ressemble à celle des grandes entreprises internationales. Ces deux caractéristiques ne brisent-elles pas des idées-reçues



sur ce secteur ? Elles incitent à d'autres recherches sur les caractéristiques gestionnaires de ce type d'établissement.

Publications dans des revues sans comité de lecture

"L'évaluation de l'utilité sociale, débats, enjeux, outils"

Dossier, Revue Juris Associations, 15 pages, N° 376, 1er avril 2008.

(Article disponible en version papier au bureau de la chaire, B015 – campus 1)

L'utilité sociale et son évaluation. Deux termes pour deux problématiques majeures. Premièrement, l'utilité sociale d'une organisation s'articule autour des finalités de son projet, ce qui soulève la question essentielle de la reconnaissance de l'utilité sociale des associations par les pouvoirs publics. Deuxièmement, évaluer l'utilité sociale d'une organisation conduit nécessairement à s'interroger sur l'impact social ou sociétal des activités produites, sur lequel l'utilité sociale croise le fer avec l'intérêt général de l'action publique. La rencontre entre ces notions, les différences d'enjeux selon que l'on se place du point de vue de l'acteur public ou de celui des associations, font surgir de nombreuses difficultés mais ouvrent aussi de nouvelles perspectives.

"L'esprit militant et le management"

article, Les Annales de l'École de Paris, Volume XI, novembre 2005.

[\(Télécharger l'article\)](#)

Le succès des associations les confrontent à la froide logique du management et certaines évoluent vers une gestion du type de l'entreprise privée. D'autres deviennent des prestataires de services des collectivités locales. Dans les deux cas que devient l'esprit militant des origines ?

"Du patronage au centre de loisirs, la réussite sociale d'un service familial"

article, Journal de l'École de Paris, avril 1998.

[\(Télécharger l'article\)](#)

De l'ancienne rivalité entre les patronages confessionnels et laïques, à la création des centres aérés, les centres de loisirs ont connu une croissance exponentielle. Présents dans chaque commune, ils emploient deux cent vingt mille salariés, accueillent deux millions d'enfants par an et représentent un marché de plus de six milliards de francs. Directement issus de l'action associative, ces centres n'ont-ils pas ouvert une voie intermédiaire entre l'initiative publique et l'initiative privée marchande ?

Retrouver sur le site de l'[Ecole polytechnique](#) la thèse de François Rousseau "Gérer et militer", ainsi que ses autres publications et communications.

