THÈSE DE DOCTORAT

LIENS ENTRE PRATIQUES DE MANAGEMENT ET STATUT DES PARTIES PRENANTES INTERNES (SALARIÉS, BÉNÉVOLES) AU SEIN DES ASSOCIATIONS

Présentée en vue de l'obtention grade de docteur
en **Sciences de Gestion** de **l'Université de Montpellier Paul-Valéry**

Ecole Doctorale n°60 – Territoires, Temps, Sociétés, Développement (TTSD)

Présentée par **Thibaut DUBOISY**

Dirigée par **Jean-Michel PLANE**
*Co-encadrée par **Véronique ZARDET***

Soutenue publiquement le **28 JANVIER 2025** devant le jury composé de

Natacha PIJOAN Professeur, Université de Montpellier Paul-Valéry	Présidente du jury
Anne GOUJON-BELGHIT Professeur agrégée, Université de Limoges	Rapporteure
Patrick VALÉAU Professeur, Université de Rennes	Rapporteur
Alexandre ASSELINEAU Professeur associé, Burgundy School of Business	Examinateur
Samira HIMEUR Directrice Générale, 60000 rebonds	Examinatrice
Jean-Michel PLANE Professeur agrégé, Université de Montpellier Paul-Valéry	Directeur de thèse
Véronique ZARDET Professeur, Université Jean Moulin Lyon 3	Co-directrice de thèse

Comité de suivi individuel

Le **comité de suivi individuel** (CSI) est déterminé par l'article 11 de l'arrêté du 26 août 2022 modifiant l'arrêté du 25 mai 2016 : *« Un comité de suivi individuel du doctorant veille au bon déroulement du cursus en s'appuyant sur la charte du doctorat et de la convention de formation ».*

Le rôle du comité de suivi individuel est d'assurer un accompagnement du doctorant pendant toute la durée du doctorat au regard de la charte de la convention de formation.

Pour la préparation de cette thèse, le comité de suivi individuel a été composé de :

Natacha PIJOAN Professeur, Université Paul-Valéry Montpellier 3	Membre spécialiste de la discipline ou en lien avec le domaine de thèse
Adda BENSLIMANE Maître de Conférences habilité, Université Paul-Valéry Montpellier 3	Membre non-spécialiste extérieur au domaine de recherche du travail de thèse
Najoua TAHRI Maître de Conférences, Université de Montpellier	Membre extérieur à l'établissement dans lequel s'est déroulée la thèse

Les comités de suivi individuel se sont déroulés :

- **Le 4 juillet 2022**
- **Le 26 juin 2023**
- **Le 25 juin 2024**

RÉSUMÉ

Les associations, en France, sont les seules structures à accueillir en leur sein de la main d'œuvre à la fois bénévole, volontaire et salariée. L'observation rapprochée du fonctionnement des associations permet d'identifier des pratiques managériales différenciées en fonction du statut des parties prenantes internes (salariés, volontaires, bénévoles). S'il existe des pratiques nécessairement différentes et inhérentes aux statuts (rémunération, contractualisation, etc), les différencier toutes à l'aune du statut revient à considérer que ce dernier est révélateur d'une culture, d'une motivation et de besoins spécifiques qui nécessiteraient des pratiques spécifiques. Or, le statut n'est qu'une composante de l'individualité d'un acteur : son âge, son expérience, ses compétences, etc. sont également constitutifs de son individualité et de son potentiel humain. Un manque d'investissement dans son potentiel entraînerait ainsi des dysfonctionnements et une performance individuelle et collective amoindrie.

L'hypothèse que ces travaux se proposent de valider est l'existence de liens entre la discrimination des pratiques de management par le seul statut des parties prenantes internes et le niveau de performance socio-économique globale des associations.

À travers deux recherche-interventions similaires conduites au sein d'associations qui présentent des caractéristiques différentes, l'objectif de la recherche est de comparer les résultats, d'en identifier les aspects génériques et spécifiques, pour conduire à la vérification de l'hypothèse.

Mots-clés : associations, bénévolat, recherche-intervention, management

ABSTRACT

Associations, in France, are the only organizations able to engage benevolent workers, volunteers and employees. Close observation allows to identify that management practices are not the same for these different stakeholders. If there are practices that can only be used for some stakeholders, not all of them should be based on the statuts of the stakeholders. Doing that, associations leaders come down to consider that the status reveals a culture, motivation and specific needs that would require specific practices. However, status is only one component of one's individuality: his age, experience and skills are also constitutive of its individuality and human potential. A lack of investment in its potential would therefore lead to dysfunctions and reduced individual and collective performance

The hypothesis this research proposes to verify is that there are links between management practices discrimination based on status of the stakeholders and the level of global socio-economic performance of the associations.

Through two similar research-interventions carried out within associations that have different characteristics, the objective of the research is to compare the results, to identify the generic and specific aspects, to lead to the verification of the hypothesis.

Keywords: non-profit organizations, volunteer work, intervention-research, management

REMERCIEMENTS

Cette thèse n'aurait pas vu le jour sans le soutien, les encouragements et les conseils de nombreuses personnes, à qui je souhaite exprimer ma profonde gratitude.

Tout d'abord, je tiens à remercier chaleureusement mon directeur de thèse, le **Professeur Jean-Michel Plane**, pour sa rigueur scientifique, ses précieux retours lors de nos échanges et ses conseils de lecture. Votre accompagnement a été un repère constant dans cette aventure intellectuelle. Je remercie également profondément ma co-directrice de thèse, le **Professeur Véronique Zardet**, pour son exigence, son dynamisme, sa disponibilité, son courage et sa persévérance dans les instants délicats de ce parcours.

Je suis particulièrement reconnaissant envers les **Professeurs Anne Goujon-Belghit** et **Patrick Valéau**, qui ont accepté d'évaluer ce travail en tant que rapporteurs. Merci pour votre lecture attentive, vos commentaires constructifs et votre contribution à enrichir cette recherche.

Je remercie aussi le **Professeur Natacha Pijoan** d'avoir accepté d'examiner ce travail de recherche dans le cadre de la soutenance, à la suite d'un suivi attentif mené dans le cadre des différents CSIT.

Un immense merci également au **Professeur associé Alexandre Asselineau** pour la relecture rigoureuse et minutieuse de cette thèse. Ton investissement, ta précision et ton œil critique ont permis de l'améliorer significativement.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude à **Samira Himeur**, Directrice Générale de 60000 rebonds, pour son accompagnement, nos très nombreux échanges concernant l'organisation, les enjeux de la conduite du changement et ses méthodes. Travailler avec toi est un enrichissement permanent, continuons de construire ensemble.

Une profonde pensée est également adressée à **Gérard Desmaison**, qui nous a permis de rencontrer cette association, et qui a facilité notre intégration de façon bienveillante et exigeante.

Ma reconnaissance va ensuite à ma famille, qui m'a transmis, entre autres choses, l'altruisme et l'empathie. Vous m'avez donné l'envie de m'engager pour autrui, avec lui, et d'œuvrer pour être utile. C'est tout le sens de ce travail.

Je souhaite aussi remercier les équipes de recherche **CORHIS** et **ISEOR**, avec lesquelles j'ai partagé des moments riches et stimulants lors des séminaires doctoraux, des colloques et conférences, notamment à Boston et Chicago. Ces instants d'échange et d'apprentissage ont été particulièrement marquants.

Je n'oublie pas mes amis, qui, bien que souvent éloignés du sujet de cette recherche, ont toujours cherché à me soutenir. Votre présence, même discrète, a compté plus que vous ne l'imaginez.

Enfin, mes remerciements les plus profonds vont à ma femme, **Clara**. Merci pour ta compréhension, ta patience et ton soutien inconditionnel et exigeant, même dans les moments où je n'étais pas le plus facile à vivre. Ton amour et ta présence m'ont permis de mener ce projet à bien.

SOMMAIRE

0 INTRODUCTION GÉNÉRALE 11

1 CHAPITRE 1 : ASSOCIATIONS, DU MILITANTISME À LA PROFESSIONNALISATION 25

2 CHAPITRE 2 : PROCESSUS DE RECHERCHE 75

3 CHAPITRE 3 : LES STATUTS DES PARTIES PRENANTES INTERNES AUX ASSOCIATIONS 119

4 CHAPITRE 4 : SALARIÉS ET BÉNÉVOLES, LEURS LOGIQUES D'ENGAGEMENT ET DE COOPÉRATION AU SEIN DES ASSOCIATIONS 155

5 CHAPITRE 5 : LES PRATIQUES MANAGÉRIALES AU SEIN DES ASSOCIATIONS ET LEURS LIENS AVEC LE STATUT DES PARTIES PRENANTES INTERNES 203

6 CHAPITRE 6 : LES LIENS ENTRE LA PERSONNALISATION DES PRATIQUES MANAGÉRIALES, LE POTENTIEL HUMAIN ET LA PERFORMANCE 267

7 CONCLUSION GÉNÉRALE 295

8 BIBLIOGRAPHIE 307

9 LEXIQUE 319

10 TABLE DES ILLUSTRATIONS 323

11 TABLE DES ANNEXES 335

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'introduction générale met en avant, à travers notamment l'histoire que nous partageons avec les associations, les fondements de ce travail de recherche.

Par la présentation succincte du contexte actuel des organismes associatifs en France, elle décrit également les enjeux académiques, managériaux et sociétaux de ce travail, puis en pose la problématique.

Enfin elle annonce le plan et l'architecture de la thèse.

0.1 LES FONDEMENTS DE LA RECHERCHE 11
0.2 CONTEXTE GÉNÉRAL DES ASSOCIATIONS 14
0.3 LES ENJEUX DE LA RECHERCHE 18
0.4 PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE ET QUESTIONS DE RECHERCHE 17
0.5 HYPOTHÈSE CENTRALE 18
0.6 MÉTHODOLOGIE ET TERRAINS DE RECHERCHE 21
0.7 ANNONCE DU PLAN ET ARCHITECTURE DE LA THÈSE 21

0 INTRODUCTION GÉNÉRALE

0.1 LES FONDEMENTS DE NOTRE RECHERCHE

Nous avons toujours été entouré par des associations. Dans notre cercle familial le plus restreint, notre père était trésorier du club de football, puis de l'amicale des classes, puis du club de tennis. Notre mère a été présidente du sou des écoles, puis d'une école de danse, puis également d'une amicale des classes. Le fait de s'engager avec les autres, avant de s'engager pour les autres, nous a toujours semblé normal. Nous n'étions pas conscient que les structures au sein desquelles ils étaient engagés étaient des associations. Simplement il était normal de construire de l'action, collectivement, avec un monde social de proximité.

Selon nous il ne s'agissait pas d'un engagement sociétal et d'ailleurs, jamais nos parents ne nous l'ont présenté de cette manière, ni comme un « travail ». Nous avons toujours entendu les termes « président », « trésorier » ou « secrétaire », mais jamais nous ne le rapprochions de « statuts » ou de « bureau », ou encore d' « assemblée générale ». Il ne nous semble pas non plus que le terme « bénévole » ait été prononcé. Pas plus que le terme « militant », que nous rapprochions plus des syndicats, dont nous avons toujours été plutôt éloignés, tenants d'une obédience modérément chrétienne démocrate.

Il n'y avait aucune lutte, aucune dimension symbolique dans l'appartenance à une association, aucune fierté non plus de contribuer à la vitalité démocratique de la France. Nos parents n'ont jamais, à notre connaissance, conceptualisé leur engagement. Il reste qu'ils nous l'ont semble-t-il inoculé par la force de l'habitude. Nous avons été adhérent et joueur de football, de tennis également, participé aux tournois internes bref, nous avons bénéficié de l'action collective à laquelle nos parents contribuaient.

En élargissant la focale, nous retrouvons auprès de nos grands-parents des engagements dont la finalité n'était cette fois-ci non pas tournée vers des « membres » mais plutôt vers l'Autre. Notre grand-mère, très pieuse, a dispensé de nombreuses années durant de l'enseignement en catéchèse. Jusque dans les dernières années de sa vie, elle rendait visite à des personnes qu'avec bienveillance elle appelait « [ses] petits vieux » pour leur apporter du soutien, malgré l'absence d'écart d'âge. Notre grand-père a toujours cherché la perfectibilité de l'Homme, et il nous a fortement encouragé à regarder à côté, à aider plutôt que dénigrer.

En définitive, d'un côté l'action collective organisée n'était pas nécessairement réalisée dans le cadre d'une activité professionnelle rémunérée, et de l'autre elle pouvait être guidée par l'Autre. Les fondements de notre propre engagement étaient établis.

Jeune sapeur-pompier, nous avons été formé à l'exercice des premiers secours et à la lutte contre les incendies puis, sapeur-pompier volontaire six années durant au sein du Service Départemental d'Incendie et de Secours du Rhône, nous avons été « au service ». Pour la première fois, **consciemment**, nous participions à une œuvre collective qui nous dépassait et nous obligeait. Pour la première fois également, nous avons été confronté à l'opposition entre les sapeurs-pompiers « volontaires » et les « professionnels », les seconds reprochant aux premiers de leur voler une partie de leur travail et de leur rémunération tout en étant moins formés et moins compétents. Et donc, des premiers questionnements sur les raisons profondes de leur difficulté à coopérer ainsi que sur les façons d'y remédier.

Nos études supérieures nous ont amené à nous engager au sein du Bureau des Étudiants, d'abord comme simple bénévole puis, de façon totalement inattendue et sans doute par manque de candidats, en tant que président durant un an. Au-delà d'un enrichissement particulièrement intéressant d'un point de vue managérial compte tenu de notre parcours universitaire, nous avons fait l'expérience de l'organisation d'événements conséquents, à vocation professionnelle ou festive, de la recherche de subventions publiques à travers les différents fonds de solidarité des Universités, de la conclusion de partenariats avec des acteurs privés et de candidature à des concours organisés par des fondations d'entreprises. Nous avons piloté une organisation structurée avec un corps d'adhérents formant une assemblée générale, élisant un bureau sur la base d'un projet associatif, et dont l'action est dépendante d'engagements bénévoles. Nous avons également touché du doigt des engagements liés à la représentation de plusieurs associations, au niveau local avec la Fédération des Étudiants Lyonnais (F.E.L) puis au niveau interdisciplinaire avec l'Union Nationale des Étudiants en Droit, Gestion, AES, Sciences Économiques, Politique et Sociales (U.N.E.D.E.S.E.P.). Bref, nous avons vécu l'association.

Jusqu'alors, les associations étaient un « monde » bénévole, bien que nous l'ayons toujours envisagé sous un angle professionnalisant pour nous, en tant que jeune acteur débutant dans le monde socio-économique. Notre première expérience professionnelle, au sein d'une union de mutuelles et d'associations, nous a familiarisé avec la coopération d'acteurs salariés et bénévoles. Les membres de la mutuelle sont les adhérents, qui élisent là encore par leur assemblée générale un président, là aussi bénévole et qui, en fonction de la taille de la mutuelle, peut déléguer une partie de ses fonctions à un dirigeant salarié puis à une équipe opérationnelle salariée. Les deux « mondes », salarié et bénévole, coopèrent en faveur de l'action de la mutuelle. Cependant, cette coopération n'était jamais horizontale et il était toujours nécessaire, pour un salarié, de valider avec le dirigeant salarié la possibilité d'échanger avec un bénévole. Là encore pour la première fois, nous avons travaillé avec des salariés d'organismes associatifs.

Le premier « terrain » concret de coopération approfondie entre des bénévoles, des salariés et des volontaires (en service civique) fut celui de la Cravate Solidaire Lyon, association permettant à des personnes en fin de parcours d'insertion de bénéficier d'un don de vêtements « professionnels » ainsi que d'un entraînement à un entretien d'embauche. Nous avons débuté en tant que « simple » bénévole, non adhérent, pour la réalisation d'accompagnement aux entretiens d'embauche à destination des bénéficiaires. Nous étions piloté par une directrice salariée et par deux coordinatrices des accompagnements, volontaires en service civique. Rapidement nous avons été sollicité pour rejoindre la gouvernance de l'association. Nous avons donc adhéré puis avons pris le poste de secrétaire général de l'association. La coopération, fructueuse a malgré tout été le premier « vrai » terreau d'un questionnement qui allait s'étoffer : **quels sont les déterminants de l'engagement associatif, et sont-ils fonction du statut des personnes engagées ?**

En 2019, nous avons quitté la France pour une expérience à l'étranger, en tant que Volontaire de Solidarité Internationale (V.S.I.) au sein d'une Organisation Non Gouvernementale (O.N.G.), Enfants du Mékong. Membre de la trentième génération de V.S.I. à s'engager au sein de l'association, nous n'étions plus tout à fait des pionniers. Mais nous avons pu goûter, d'un point de vue organisationnel, à la place que le « volontaire » prend dans une association comme celle-ci. Le « volontaire », bien qu'il dispose d'un intitulé et d'une fiche de poste, est avant tout appelé « volontaire ». Ce terme désigne à la fois son positionnement dans l'organigramme, ses difficultés, ses besoins, son âge. Il n'est appelé, bien souvent, que sous ce terme-là.

Cette expérience fut fondatrice dans l'approfondissement de notre premier questionnement : nous avions alors été tour à tour bénéficiaire, adhérent, président, secrétaire, volontaire et salarié d'associations ; les postes et missions se succédant et s'additionnant parfois même au sein des mêmes structures. Nous avons alors changé notre prisme en nous positionnant du côté de l'organisation. Il nous a en effet semblé, à plusieurs reprises, que les conditions de la coopération entre les salariés, les volontaires et les bénévoles pouvaient être délicates au sein des organismes associatifs, notamment compte tenu d'engagements différents. Il nous semblait également qu'au-delà de leur coopération, les engagements au sein même de chacune de ces « communautés » pouvaient être différents. Dès lors, qu'est-ce qui compte « vraiment » : le statut ou l'engagement ? Le poste et les missions ou les valeurs ? **Les engagements changent-ils lorsque l'on change de statut ?**

Si les conditions de la coopération sont rendues délicates, et si les engagements sont effectivement différents, il convient d'en comprendre les raisons. Pourtant, porté par une orientation gestionnaire, nous souhaitions également être en capacité de construire une proposition susceptible d'apaisement et d'engagement collectif au service du projet associatif. Les questions furent alors différentes : **les associations doivent-elles « séparer » et distinguer très nettement les bénévoles, les salariés et les volontaires dans leurs processus opérationnels ?** Que fait-on du bénéficiaire, qui n'a peut-être que faire de ces modes d'organisation et du statut de ses interlocuteurs, mais qui souhaite accéder à l'offre, au service proposé ? Dans une perspective inverse, **doivent-elles les intégrer et les faire travailler ensemble ?**

Il s'agissait alors de traiter ces questionnements. La perspective d'une expérience de recherche nous a toujours paru séduisante. Si nous n'avons pas engagé une démarche en ce sens suite à notre premier cycle universitaire, il s'agissait d'abord d'un manque de connaissances quant à ce à quoi que cela pouvait correspondre. Malgré cela nous considérions que, lorsque nous serions face à des questionnements auxquels nous souhaiterions répondre méthodiquement, et dont l'objet pourrait intéresser la recherche, le chemin de la thèse nous semblait approprié, à plusieurs égards. D'abord car c'est celui qui nous positionne en tant qu'acteur de la connaissance, de son approfondissement et de sa diffusion lorsqu'on l'associe avec une activité d'enseignement. Accéder à la connaissance existante, la confronter avec une expérience et contribuer à combler d'éventuelles lacunes, tant managériales que théoriques nous semblait correspondre à une certaine noblesse dont le prolongement par l'enseignement constituait l'aboutissement, sans cesse renouvelé si l'on se donne la peine d'agir de façon réflexive. Ensuite car il nous semblait que l'apprentissage et la mise en œuvre de méthodologies de construction de la connaissance pourraient nous être utiles tout au long de nos vies personnelle et professionnelle. La voie de la recherche, exigeante, rigoureuse et nécessairement honnête pouvait nous permettre d'accéder à ces méthodologies qui pourraient nous suivre et que nous pourrions mobiliser au fur et à mesure du temps.

L'émergence de nos questionnements nous a alors conduit à entamer un second cycle universitaire et, quelques années plus tard, à ce travail de thèse. La revue de littérature, partie intégrante de notre problématisation, nous a permis d'identifier de nombreuses convergences entre notre expérience et la connaissance du monde associatif, de questionner notre raisonnement concernant les racines de ses difficultés et d'en élargir la compréhension par la prise en compte de très nombreux facteurs que nous ignorions jusqu'ici.

0.2 CONTEXTE GÉNÉRAL DES ASSOCIATIONS

Les associations ont des spécificités qui sont liées à leur histoire, résultantes d'un combat législatif en faveur des corps intermédiaires interdits depuis la Révolution. Elles vivent des transformations qui concourent à modifier leur positionnement sociétal et leur fonctionnement interne.

0.2.1 HISTOIRE ET POIDS

La loi du 1er juillet 1901 favorise l'initiative et la liberté de créer dans un élan entrepreneurial. La législation française adopte une définition en creux de l'acte associatif. C'est un lieu vide de toute détermination, auquel les sociétaires donnent le contenu qu'ils ont librement choisi. Les dernières évaluations estiment à 1,5 million le nombre d'associations en France (Tchernonog & Prouteau, 2019), en augmentation annuelle moyenne de 33.000 depuis 2011.

Le secteur associatif est composé d'un grand nombre de petites structures. Les trois quarts d'entre elles ont un budget inférieur à 10.000 euros, et ne réalisent que 4% du budget du secteur. A l'opposé, 1,3% des associations gèrent un budget supérieur à 500.000 euros, soit l'équivalent de 71% du budget sectoriel. Le budget 2017 du secteur associatif est évalué à 113 milliards d'euros, contribuant à hauteur de 3,3% au PIB (Tchernonog & Prouteau, 2019). Le nombre d'associations employeuses tend à se stabiliser : seules 10,6% ont recours à l'emploi salarié en 2017. Cette même année, plus de 31 millions de personnes résidant en France métropolitaine ont déclaré avoir effectué du bénévolat – c'est-à-dire une activité libre, exercée sur du temps personnel au sein d'une organisation, au-delà des loisirs, du cadre familial et de l'activité professionnelle, non rétribuée au sein d'au moins une association, représentant un volume de travail de l'ordre de 1,4 million d'emplois en équivalent temps plein, d'autant plus considérable si on le rapporte au volume du salariat associatif – c'est-à-dire des employés au sein d'organismes associatifs de type loi 1901, de l'ordre de 1,6 million (Tchernonog & Prouteau, 2019). En ce qui concerne le volontariat, ce sont plus de 140.000 volontaires qui s'engagent chaque année *via* un contrat de service civique en France.

0.2.2 MUTATIONS EXTERNES

Les mutations auxquelles les associations sont soumises et/ou qu'elles participent à créer, sont à la fois externes et internes. Les associations, en relation avec la société, vivent des transformations liées à une volonté de normalisation, notamment pour accéder à des financements qui tendent à se diversifier.

0.2.2.1 LA NORMALISATION

Le monde associatif est passé d'une ère où prévalait la confiance des donateurs à une ère où il est nécessaire, pour collecter des fonds, d'apporter la preuve de la qualité de sa gestion et de la bonne utilisation des ressources : la crise financière et économique de 2007, le scandale de l'Association de Recherche contre le Cancer, etc. ont alimenté un sentiment de défiance vis-à-vis de l'emploi des fonds des associations, qu'ils soient d'origine publique ou privée. Dans ce contexte de concurrence accrue, de crise médiatique et de besoin de rassurance de la part des parties prenantes, les ONG se sont inspirées des entreprises et ont développé différents outils de normalisation. Les associations ont ainsi mis en place des normes d'origine légale et assorties d'une obligation, telles que les normes financières et sociales qui s'imposent à elles (hard law) et des normes développées à leur initiative, tel que le label du Comité de la Charte, label de référence du secteur (soft law).

La conséquence de cette concurrence accrue entre associations pour accéder aux fonds, en raison de la crise financière puis de divers scandales médiatiques qui touchent les associations incitent ces

dernières à préciser leur spécificité, leur valeur ajoutée et leur plus-value sociale. Elles se doivent alors, de plus en plus, de répondre de leurs actions, de la manière dont elles ont accompli leur projet, tant devant leurs assemblées générales et conseils d'administration qu'auprès de leurs salariés, bénévoles, adhérents et financeurs publics ou privés. La norme joue dans un contexte marketing un rôle socio-politique dans la mesure où elle devient pour les organisations une façon de se démarquer et de se positionner dans un univers très concurrentiel.

Les normes et les labels permettent de l'incertitude en minimisant les coûts de transactions. Les normes apparaissent comme des outils de gestion pertinents pour rassurer les parties prenantes. Elles sont fondées sur des mécanismes non spécifiques lorsqu'il s'agit de normes concernant plusieurs organisations (normes comptables) ou sur des mécanismes spécifiques lorsqu'elles concernent une organisation en particulier (code de bonne conduite propre à une seule organisation par exemple).

Le cadre de la tétranormalisation recense quatre champs dans lesquels s'insèrent les normes (Savall & Zardet, 2005) :

- Les normes comptables et financières (IASB/IFRS).
- Les normes sociales (OIT) ; elles représentent le fondement de l'audit social et répondent aux attentes des membres de l'organisation.
- Les normes applicables au commerce international (OMC) visant à cadrer les pratiques commerciales et concernent plus spécifiquement les consommateurs (labels AB, etc).
- Les normes de qualité, de sécurité, d'environnement (ISO).

Par exemple, la certification IE001/6 « Organisme faisant appel à la générosité du public » délivrée par Bureau Veritas s'adresse aux structures faisant appel à la générosité du public et souhaitant garantir à leurs donateurs que l'argent versé sera réellement utilisé pour les missions et les objectifs de l'association et que les informations communiquées régulièrement sont transparentes et complètes (bilan annuel, CER, ...). Autre exemple, le label français I.D.E.A.S. (Institut de Développement de l'Éthique et de l'Action pour la Solidarité) couvre le champ de l'efficacité des actions des associations (évaluation, pilotage, bonnes pratiques, maîtrise des coûts, etc) mais le problème est que seule une dizaine de structures sont certifiées I.D.E.A.S et qu'il est encore moins connu que le label du Comité de la Charte.

Pour les associations, les intérêts d'adhérer au Comité de la Charte sont multiples :

- Informer et faire connaître les efforts déployés par les associations pour améliorer leur transparence
- Susciter une préférence et une adhésion des donateurs, améliorer l'image de l'association
- Rassurer le donateur sur la bonne utilisation des ressources de l'association, renforcer sa confiance et l'inciter alors à passer à l'acte (faire un don)
- Aider à gérer les crises et scandales qui touchent les associations (outil de communication de crise)
- Autres éléments portant sur l'amélioration des processus de gestion : certaines associations y voient un outil de management pour améliorer les processus.

Le Comité de la Charte est un repère pour les acteurs associatifs, mais pas pour le grand public. Les ONG ont essentiellement mis l'accent sur les normes comptables et financières dont la cible est le donateur. On a finalement l'impression que la norme est un outil marketing pour lever des fonds, et

on pourrait être amené à se questionner sur leur sens : les normes auxquelles les associations souscrivent tendent-elles paradoxalement à favoriser d'une part le blocage d'innovations par peur de l'irrespect normatif, et d'autre part la concurrence entre associations sur des logiques qui ne sont pas nécessairement au service du bénéficiaire final ?

0.2.2.2 LE FINANCEMENT & LA CONCURRENCE INTER-ASSOCIATIVE

Les recettes d'activité – commandes publiques et participation des usagers – représentent ensemble une part croissante des ressources des associations, passant de 49% en 2005 à 66% en 2017. Sur la même période, la part des subventions publiques continue de baisser fortement : de 34% à 20% (Tchernonog & Prouteau, 2019). Les parts concernant le don et le mécénat sont stables à 5%, et le poids des cotisations a eu tendance à diminuer pour demeurer accessible au plus grand nombre. L'équilibre entre les ressources privées et publiques s'est progressivement inversé, la part privée étant désormais majoritaire à 56% en 2017 contre 49% en 2005. On observe au sein de la part publique une diminution du poids de l'État et une augmentation de la part des collectivités territoriales

Deux types de « *marchés* » existent pour une organisation à but non lucratif : les « *clients* » auxquels elle procure des biens ou des services (autrement appelés « *bénéficiaires* ») et les « *donateurs* » desquels elle tire ses ressources. Les associations sont en concurrence pour attirer les uns et les autres d'un point de vue géographique, des bénéficiaires de l'action et des produits proposés (Haddad, 2000). D'autre part, des « *entreprises associatives* » (Hély, 2009), « *paralucratives* » (Mayaux, 2012) investissent progressivement le domaine économique, les plaçant en concurrence avec des acteurs à but lucratif (Kaltenbach & Séguin, 1996).

0.2.3 MUTATIONS INTERNES

0.2.3.1 DES ACTEURS AUX MULTIPLES STATUTS

De nombreux acteurs agissent au service du projet associatif : adhérents – membres, militants, bénévoles, volontaires, salariés. La pratique du bénévolat est très hétérogène, outil d'insertion professionnelle développant l'employabilité, et pratique militante de transformation de la société. Elle peut être éphémère, ponctuelle et utilitariste (Demoustier, 2002; Ospital & Templier, 2018). Si le bénévole peut être un acteur productif, il est également statutairement le seul dirigeant, *in fine*, des associations.

L'essor du salariat associatif est d'abord dû à l'échec de l'État à juguler le chômage suite au premier choc pétrolier, et l'appel de certains auteurs à la création d'un « *troisième secteur* » (Delors & Gaudin, 1979), pour faire rentrer le « *travail caché* » bénévole (Gaudin & Schiray, 1984) dans l'économie en tant que « *travail officialisé* ». L'État a largement favorisé l'essor de l'emploi associatif par un *continuum* bénévolat-salariat : emplois d'utilité collective en 1979, travaux d'utilité collective, contrats emploi solidarité, emplois jeunes, jusqu'à la création du Dispositif Local d'Accompagnement en 2002. Le développement du volontariat résulte quant à lui initialement d'un vide juridique, « *c'est un statut hybride à mi-chemin entre le bénévolat et le salariat* » (Valéau, 1998). Son utilisation par les associations, et par les volontaires eux-mêmes, peut traduire des réalités très diverses selon la forme contractuelle : service civique en France, européen, solidarité internationale, etc (Retière, 1994; Valéau, 1998; Dauvin & Siméant, 2002; Merchez, 2002; Chevreuil, 2010). En France, le volontaire bénéficie d'un statut reconnu par les pouvoirs publics et d'indemnités de subsistance. Le volontariat désigne un engagement réciproque et formalisé, inscrit dans une durée limitée et permanent. Le bénévole n'a pas de statut officiel et son intervention se situe en dehors de sa période de travail (Merchez, 2002).

Ces statuts à géométrie variable, dont les représentants occupent bien souvent des rôles multiples (adhérent et administrateur, salarié et bénévole, etc.) ou successifs (Cottin-Marx, 2020), sont révélateurs d'engagements variés qui se croisent et travaillent ensemble à la réussite du projet associatif, malgré des relations professionnelles parfois complexes.

0.2.3.2 DES RELATIONS PROFESSIONNELLES EN ÉROSION

Le bénévolat est à la base du fait associatif : il permet l'existence au sein des associations du projet de démocratie sociale. L'embauche de salariés n'intervient que dans un second temps et d'une façon qui semble induite par les circonstances (Dussuet & Flahault, 2010). Deux figures émergent : d'un côté, le dirigeant-bénévole et de l'autre, subordonné au premier, le salarié. Cette représentation fait ainsi du bénévole (du moins, de celui qui a été désigné comme dirigeant de l'association) un employeur à part entière, plus d'un point de vue théorique que pratique.

Dans un premier temps, cela est dû au rapport conflictuel que le bénévole peut entretenir vis-à-vis du salarié, faisant de ce dernier une menace affaiblissant potentiellement le bénévolat. L'opposition se joue donc en premier lieu sur des notions de pouvoir : les salariés disposant de la disponibilité et des compétences tendent à supplanter les bénévoles dans leur rôle de représentation, d'orientation et de décision stratégique (Demoustier, 2002). En deuxième lieu, avec le rapport que le dirigeant-bénévole entretient avec le fait d'être employeur. Pour nombre d'entre eux, il s'agit d'une responsabilité inattendue et ils « *n'ont pas envie de s'occuper du personnel. Ce sont des militants du projet, les charges qui leur incombent, ils s'en désintéressent en général* » (Russo, 2020).

Les salariés ont longtemps été considérés comme des bénévoles (Devetter et al., 2019). Ils sont parfois isolés, méconnaissent leurs droits et souffrent d'un manque de reconnaissance, avec des conditions de travail dégradées, de faibles rémunérations pouvant faire penser à une « *bénévolisation du travail* » (Simonet, 2010). Certains d'entre eux développent pourtant une sorte de syndrome de Stockholm : malgré ces conditions, ils soutiennent « *la cause* » ; la dimension « *engagée* » des associations peut être pointée comme un obstacle à la prise de conscience salariale (Cottin-Marx, 2015).

0.3 PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE ET QUESTIONS DE RECHERCHE

À travers les éléments que nous avons présentés plus haut, nous avons formulé une problématique :

Comment articuler les pratiques de management aux statuts (salarié, bénévole) des parties prenantes internes pour développer leur efficience collective et améliorer la performance socio-économique globale des associations ?

Nous l'avons vu, cette problématique comporte en elle-même de nombreuses questions de recherche que nous avons détaillées progressivement :

- Quels sont les déterminants de l'engagement associatif, et sont-ils fonction du statut des personnes engagées ?
- Qu'est-ce qui compte « vraiment » : le statut ou l'engagement ? Le poste et les missions ou les valeurs ? Les engagements changent-ils lorsque l'on change de statut ?
- Les associations doivent-elles « séparer » et distinguer très nettement les bénévoles, les salariés et les volontaires dans leurs processus opérationnels ? Ou a contrario, doivent-elles les intégrer et les faire travailler ensemble ?

- Que fait-on du bénéficiaire, qui n'a peut-être que faire de ces modes d'organisation et du statut de ses interlocuteurs, mais qui souhaite accéder à l'offre, au service proposé ?
- Pouvons-nous considérer le bénévolat comme un « travail » ?
- Les normes auxquelles les associations souscrivent tendent-elles paradoxalement à favoriser d'une part le blocage d'innovations par la peur de l'irrespect normatif, et d'autre part la concurrence entre associations sur des logiques qui ne sont pas nécessairement au service du bénéficiaire final ?
- Dans quelle mesure la « professionnalisation » est-elle un outil au service de la coopération et du développement des pratiques managériales ?
- Quels sont les déterminants de la performance socio-économique des associations ?

Par ailleurs, nous avons souligné que la figure du volontaire est bien généralement ignorée de toutes les questions liées aux relations professionnelles, bien qu'étant représentée dans de nombreuses associations. Malheureusement, nos investigations sur nos différents terrains ne nous ont pas permis d'étudier convenablement ce type de parties prenantes (car trop peu présentes au sein de nos terrains), nous ne traiterons donc pas spécifiquement les acteurs volontaires au sein de cette thèse.

0.4 HYPOTHÈSE CENTRALE

Personnaliser les pratiques de management permet de stimuler le potentiel humain des acteurs, au-delà de leur statut et développe leur efficience collective et la performance socio-économique globale

0.5 LES ENJEUX DE LA RECHERCHE

Ces éléments, issus de la littérature, nous amènent à considérer que notre travail de recherche pourrait permettre de contribuer à répondre à plusieurs enjeux académiques, managériaux et sociétaux.

0.5.1 L'ENJEU ACADÉMIQUE

Les organismes associatifs ont fait l'objet de nombreuses recherches, en particulier de la part des économistes et des sociologues, les premiers se concentrant majoritairement sur le calcul du volume du bénévolat et sa prise en compte dans la valorisation économique de l'activité associative, les seconds sur l'engagement au sein d'associations (Archambault & Prouteau, 2010). Cependant, pour ces deux disciplines, l'incertitude semble se cristalliser autour du caractère à donner au bénévolat, d'un côté en tant qu'activité productrice (Prouteau, 2002), et de l'autre en tant qu'objet social (Simonet-Cusset, 2004).

Les recherches sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans les organisations de l'économie sociale et solidaire partent généralement de l'importance particulière que ces organisations accordent aux valeurs. Les auteurs se rejoignent sur l'idée que ces projets humanistes ne sauraient justifier n'importe quel moyen, et connectent la GRH à des problématiques de psychologie et de sociologie. Ils questionnent les liens qui s'établissent entre l'association et ses membres.

Le premier élément de questionnement concerne l'émergence de la fonction RH, soit l'instant où l'organisation devient pour la GRH un objet légitime de recherche. Par la suite, la GRH évalue le degré de développement de la fonction à travers la qualité des activités mises en place. Elle distingue, de manière caricaturale, une simple administration du personnel d'une véritable gestion des ressources humaines. La première commence avec les recrutements, les rémunérations et les assignations, puis

l'organisation à travers les postes, les règles et les procédures. La seconde a trait à la mobilisation des ressources disponibles et aboutit généralement à une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en lien avec l'évaluation, la formation et l'individualisation des rémunérations (Valéau, 2013).

La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) fait débat parmi les études sur la gouvernance associative. Le terme « parties prenantes » est d'usage courant et son utilisation ne pose pas de difficulté. Pourtant, son usage dans le champ associatif est rendu complexe par l'intégration d'une très large diversité de parties prenantes (Petrella & Richez-Battesti, 2012), depuis les parties prenantes internes (bénévoles, dirigeants, salariés, syndicats, représentants de collectivités publiques) jusqu'aux parties prenantes externes (usagers, fournisseurs, intermédiaires de financement, compagnies d'assurance, ONG, associations, société civile, Etat). Au sein des gouvernances associatives, toutes ces parties prenantes peuvent agir.

Le bénévolat cristallise des débats méthodologiques à la fois pour les économistes et les sociologues. Notre projet, par l'utilisation d'outils et de théories « propres » aux mondes du travail pour l'étudier et le comparer aux travailleurs salariés, et dans le même temps de manière symétrique, de « *réincorporer au travail salarié des valeurs qui étaient jusqu'alors l'apanage du travail non salarié* » (Supiot, 1995), se propose d'intégrer l'objet « bénévolat » au travail (Simonet-Cusset, 2004).

0.5.2 L'ENJEU MANAGÉRIAL

Au sein des associations, il existe des pratiques nécessairement différentes et inhérentes aux statuts. Par exemple, pour les salariés, la hiérarchie s'appuie sur une dépendance économique et un lien de subordination juridiquement identique à celui des entreprises, compte tenu du contrat de travail liant l'employeur et l'employé. Concernant les bénévoles, les dépendances existent, dès lors qu'ils souhaitent rester membres de l'association, les dirigeants étant alors en mesure de négocier les conditions à respecter pour continuer la relation. En ce qui concerne l'ensemble des autres pratiques liées à l'organisation et aux conditons de travail, à la formation, etc., les différencier à l'aune du statut revient à considérer que ce dernier est révélateur d'une *culture* (Hofstede, 1980; Schein, 1985; D'Iribarne, 1989; Chanlat, 1990), d'une *motivation* et de *besoins* spécifiques (Maslow, 1943; Festinger & Aronson, 1957; Homans, 1958; Herzberg, 1959; McClelland, 1961; Atkinson, 1964; Blau, 1964; Vroom, 1964; Alderfer, 1969) qui nécessiteraient des pratiques spécifiques. Ce paradigme est par ailleurs repris par de nombreux auteurs. À titre d'exemple, c'est la *théorie du don* (Mauss, 1923) qui est presque exclusivement mobilisée pour expliquer l'engagement bénévole. Nombreuses sont les structures associatives à mettre en œuvre des pratiques pour motiver leurs bénévoles sur la base de cette théorie.

De plus, les auteurs comparent et opposent généralement les salariés et les bénévoles dans leurs recherches ou réalisent des typologies infra-statutaires, au sein desquelles les volontaires sont généralement oubliés, sinon à de rares occasions (Demoustier, 2002; Valéau, 2003; Bosselut, 2008; Chevreuil, 2010). D'une manière générale, si certaines recherches s'intéressent aux conditions de leur collaboration, particulièrement en sociologie du travail (Hély, 2009; Cottin-Marx, 2020), toutes le font par le prisme du statut, davantage que d'autres composantes. Par ailleurs, si le champ des « non-profit organizations » (Anheier & Seibel, 1990; Salamon & Anheier, 1992) est particulièrement investi dans les recherches internationales, il intègre effectivement les associations, mais regroupe également l'ensemble des acteurs sans but lucratif comme les organisations publiques.

Nous posons l'hypothèse que le statut n'est qu'une composante de l'individualité d'un acteur : son âge, son expérience, ses compétences, etc. sont également constitutifs de son individualité et de son *potentiel humain* (Savall, 1975; Savall & Zardet, 1987). Dans ce cadre, différencier les pratiques de management exclusivement en fonction du seul statut renvoie notamment à un défaut de *reconnaissance* (Brun & Dugas, 2005), une atrophie de l'*engagement organisationnel* (Allen & Meyer, 1990) et un manque d'investissement dans l'activation de ce potentiel humain individuel et collectif.

En outre, le *besoin de reconnaissance* est présent dans de nombreuses théories motivationnelles, depuis l'école des relations humaines et l'expérimentation d'Hawthorne (Mayo, 1933) jusqu'aux différentes théories motivationnelles et des besoins (Maslow, 1943; Festinger & Aronson, 1957; Homans, 1958; Herzberg, 1959; McClelland, 1961; Atkinson, 1964; Blau, 1964; Vroom, 1964; Alderfer, 1969), et sa contribution à la performance des organisations est avérée (Appelbaum & Kamal, 2000; Roche, 2013). De plus, la théorie socio-économique (Savall, 1975; Savall & Zardet, 1987) considère *l'investissement en potentiel humain* comme la source première pour générer de la performance socio-économique globale et durable. Elle postule également que sa limitation, à l'inverse, conduit l'individu à moins s'investir dans son activité professionnelle et à générer, en interaction avec ses partenaires, davantage de dysfonctionnements et de coûts cachés, et donc une performance globale moindre pour l'organisation.

Il nous semble ainsi que notre travail de thèse pourrait contribuer utilement au développement de pratiques managériales intégrant mieux la complexité des acteurs dans leur individualité pour les mettre au service du projet collectif, en proposant de mettre en lumière les facteurs constitutifs des engagement des acteurs. Au sein des organismes associatifs, il s'agit particulièrement de remettre en cause l'opposition classique des acteurs salariés, volontaires et bénévoles, dont les logiques d'engagement sont régulièrement considérées antagonistes.
La détermination des facteurs constitutifs de l'engagement des acteurs est l'une des premières étapes vers un changement éclairé pour les décideurs associatifs. Ces positionnements entrent également en relation avec les transformations actuelles du secteur associatif : prolifération de normes, logiques de financement, … et comprendre leur fonctionnement est donc un outil d'aide à la décision, nécessaire à la réduction des dysfonctionnements et au service de la performance durable des associations.

0.5.3 L'ENJEU SOCIÉTAL

Cela nous semble particulièrement important lorsque nous parlons des associations qui représentent des corps intermédiaires essentiels à la vie démocratique et à la réponse à des besoins sociétaux auxquels l'État n'a pas la capacité de répondre compte tenu de sa dimension. La contribution à une meilleure performance socio-économique de ces organismes est de nature à alimenter la qualité des services rendus à leurs bénéficiaires.

Les associations n'agissent pas toutes au service d'une œuvre humanitaire, mais elles ont en commun de rassembler des personnes autour d'un projet collectif dont l'objet premier n'est pas la répartition des bénéfices. Elles ont la capacité de s'introduire, facilement, dans tous les milieux de la vie socio-économique française et régulièrement, elles constituent une partie de la réponse à un besoin exprimé, qu'il soit lié à l'éducation, au sport, à la santé, à la culture, etc. Il nous semble ainsi fondamental de favoriser la pérennité de ces structures tant qu'elles conservent leur rôle auprès de leurs bénéficiaires.

Dans une perspective intra-organisationnelle, il s'agit également de maintenir et de développer la connaissance concernant le salariat associatif, afin de lui permettre d'exister à côté du bénévolat, et d'accompagner les présidents-employeurs dans leurs fonctions pour que le dialogue social et la performance managériale au sein des associations se développe. Nous croyons fermement que le management a toute sa place au sein des organismes associatifs si l'on prend la peine de le considérer comme le fait de « gérer » des Hommes et des structures et non pas celui de les mutiler, et qu'il est ainsi un outil au service de la performance sociale des organisations pour l'ensemble des acteurs, qu'ils soient bénévoles, salariés ou encore volontaires.

0.6 MÉTHODOLOGIE ET TERRAINS DE RECHERCHE

Nous mobilisons la recherche-intervention (David, 2000 ; Plane, 2000) qualimétrique proposée par Savall et Zardet (1996, 2004) qui croise les regards entre des données qualitatives, quantitatives et financières. Nous avons négocié et réalisé, sur deux terrains de recherche, deux recherches-intervention constituant des cas longitudinaux. Ces deux cas longitudinaux sont une association bailleur social, l' « Association H » existant depuis 1985 et intervenant sur le territoire du Rhône, au sein de laquelle la recherche-intervention a duré sept mois, et « 60000 rebonds », une association reconnue d'intérêt général à caractère social, dont l'objectif est de permettre à des entrepreneurs ayant subi une liquidation de « rebondir » jusqu'à un emploi salarié ou la création / reprise d'une entreprise. Ces deux recherches-interventions nous ont amenées à conduire des diagnostics et des actions d'amélioration en coopération avec des acteurs salariés et bénévoles au sein de ces deux terrains. Nous analysons les résultats des diagnostics, fruit de l'intersubjectivité contradictoire des acteurs, le traitement d'informations de nombreuses réunions et entretiens de formation, mais aussi de groupes de projet, ainsi que l'évaluation des coûts visibles et cachés en lien avec les défauts de performance managériale dans ces organisations.

0.7 ANNONCE DU PLAN ET ARCHITECTURE DE LA THÈSE

La **Partie 1** a objet de préciser le champ de recherche et notre processus de recherche.

Le **Chapitre 1** présente les différentes formes d'associations, leur histoire et leurs enjeux actuels. Il existe plusieurs formes d'association : de fait et de droit. Parmi celles de droit, on distingue celles dites de la loi du 1er juillet 1901, et celles liées à la séparation des Églises et de l'État, les associations cultuelles **(I.1)**. Toutes s'inscrivent au sein de l'Économie Sociale et Solidaire qui constitue un (tiers) secteur d'activité à part entière et elles ont un lien spécial avec le secteur public, fait de relations économiques et de normalisation **(I.2)**. Elles ont développé en leur sein des pratiques pour leur permettre de survivre et se développer, pratiques qui amènent à considérer qu'elles sont en cours de « professionnalisation » **(I.3)**.

Le **Chapitre 2** permet de détailler notre méthode de recherche au sein de nos deux terrains de recherche. Nous inscrivons notre recherche dans un paradigme constructiviste alternant plusieurs méthodes de raisonnement et mobilisons la méthodologie de la recherche-intervention socio-économique **(II.1)** au sein de deux associations dans lesquelles nous avons mis en œuvre des processus de recherche similaires **(II.2)**.

La **Partie 2** étudie de façon détaillée les différentes parties prenantes internes agissant en leur sein, ainsi que leurs logiques de coopération.

Le **Chapitre 3** propose une vision historique de chacune des parties prenantes internes, de façon macroscopique puis au sein de nos terrains de recherche. Les associations ont toutes en commun la spécificité de construire et de développer leurs activités en tout ou partie par des bénévoles, qui progressivement sont rejoints pour nombre d'entre elles par des salariés. Cela peut s'apparenter à un passage d'une logique de militantisme et d'adhésion à une logique de professionnalisation **(III.1)**. Plus récemment, elles utilisent également des ressources volontaires, en mécénat de compétences, des formes contractualisées d'engagement qui se sont développées à la faveur de nouvelles réglementations **(III.2)**. Nos deux terrains de recherche s'inscrivent dans cette combinaison de salariés et de bénévoles. **(III.3)**.

Le **Chapitre 4**, à partir d'une revue de littérature, propose un modèle d'analyse de l'engagement et de la coopération des salariés et des bénévoles, puis une validation de ce modèle au sein de nos terrains de recherche. Les parties prenantes aux statuts différents coopèrent et s'engagent au sein de l'organisation afin de mettre en œuvre le projet associatif, selon des logiques qui empruntent à de nombreuses théories et concepts qui constituent notre cadre d'étude **(IV.1)**. Ce cadre d'étude révèle des logiques de relation et de coopération à la fois convergentes et divergentes au sein de nos terrains de recherche **(IV.2)**.

La **Partie 3** a pour objet d'analyser les liens effectifs entre les pratiques managériales et la performance socio-économique des associations, puis de vérifier si la personnalisation des pratiques de management permet une amélioration de cette performance.

Le **Chapitre 5** propose un modèle théorique d'analyse des pratiques managériales et des dysfonctionnements **(V.1)**, puis détaille les pratiques managériales que nos terrains de recherche mettent en œuvre, dont certaines sont différentes selon le statut des parties prenantes au sein de nos terrains de recherche, et sources de dysfonctionnements **(V.2)**.

Enfin, le **Chapitre 6** présente les différents modèles d'analyse de la performance des associations, souvent inspirés par les bailleurs de fonds associatifs, qui s'appuient plus ou moins explicitement sur les théories de la performance, et impactent plus ou moins la relation des associations à la performance **(VI.1)**. Les dysfonctionnements sont la cause de défauts de performance des associations, notamment au sein de nos terrains de recherche **(VI.2).** Un processus de personnalisation des pratiques de management envers les salariés, bénévoles et volontaires permet de réduire ces dysfonctionnements et d'améliorer la performance de l'organisation associative **(VI.3)**.

Les principaux concepts utilisés dans cette thèse sont définis et regroupés dans un lexique en pages 319 à 321.

PARTIE 1 : LE CHAMP ET LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans cette première partie, nous proposons un état des lieux précis du secteur associatif en France (Chapitre 1), d'abord selon des paramètres historiques et légaux (1.1), puis en les positionnant en tant qu'acteur économique notamment au sein de l'Économie Sociale et Solidaire (1.2), et en détaillant les enjeux et tensions auxquelles elles sont confrontées actuellement (1.3), particulièrement la « professionnalisation » à l'œuvre depuis plusieurs années (1.4).

Puis nous présentons notre méthodologie de recherche (Chapitre 2), détaillons notre positionnement épistémologique (2.1) puis nos deux terrains de recherche et le déroulement des recherches-interventions menées en leur sein (2.2).

1 CHAPITRE 1 : ASSOCIATIONS : DU MILITANTISME À LA PROFESSIONNALISATION 25

2 CHAPITRE 2 : PROCESSUS DE RECHERCHE 75

1 CHAPITRE 1 : ASSOCIATIONS, DU MILITANTISME À LA PROFESSIONNALISATION

Il existe plusieurs formes associatives en France, dont la formation et les modes de fonctionnement sont issus de leur histoire d'un point de vue sociétal et légal. Les associations dites de « loi 1901 » sont des associations de droit. Il en existe de fait et, depuis la séparation des Églises et de l'État en 1905, les associations cultuelles constituent une population à part (1.1).

Les associations, corps intermédiaires entre l'État et les citoyens, ont un impact sociétal fort, par leur nombre (plus d'1,5 million), les secteurs d'activité qu'elles investissent et le nombre d'emplois qu'elle génèrent faisant d'elles un secteur important avec 1,4 million d'ETP, mais aussi 1,6 million d'ETP en ce qui concerne l'activité bénévole (Tchernonog & Prouteau, 2019). Elles sont confrontées à des enjeux qui sont fonction de ces facteurs et qui entraînent des dynamiques de regroupement et de fusion, des relations parfois délicates avec le secteur public entraînant une hybridation des ressources économiques (1.2).

Ses enjeux ont un impact dans leur organisation interne selon plusieurs dimensions – allant des méthodes de gouvernance aux méthodes de dialogue social en passant par l'introduction progressive d'outils de gestion, et notamment en ce qui concerne la Gestion des Ressources Humaines, questionnant les places du bénévolat et du salariat dans l'activité productive (1.3).

1.1 HISTOIRE SYNTHÉTIQUE DES ORGANISATIONS ASSOCIATIVES 27
1.2 LES ASSOCIATIONS DANS LA SOCIÉTÉ 35
1.3 SPÉCIFICITÉS LIÉES À NOTRE CHAMP DE RECHERCHE : LES ASSOCIATIONS EMPLOYEUSES . 56
1.4 CONCLUSION DU CHAPITRE 1 73

1.1 HISTOIRE SYNTHÉTIQUE DES ORGANISATIONS ASSOCIATIVES

Il existe différentes formes d'associations, en France, depuis plus longtemps que l'association « *loi 1901* », et sous différentes formes. La forme associative telle que nous la connaissons aujourd'hui est le fruit d'une longue maturation (Guigue, 2001). Les associations fonctionnent de façon relativement similaires bien que des disparités existent selon leur histoire spécifique.

1.1.1 DE L'ADSOCIARE À LA LOI 1901

Le terme « *volontariat* » aurait été utilisé pour la première fois en 1755, notion associée à celle de « *s'offrir pour le service militaire* » et est dérivé du français « volontaire » (Hochbaum, 2015). Très associés à la religion, les premiers actes de volontariat remontent à l'époque médiévale, en vue d'aider les pauvres et les malades.

La **liberté d'association** a été proclamée en 1789 comme en 1848, mais elle dut souffrir durant longtemps d'une double **méfiance**. D'abord celle du conservatisme social hérité de l'Ancien Régime, et ensuite celle de la tradition révolutionnaire. Les révolutionnaires s'opposant à l'existence de toute organisation intermédiaire entre l'État et les citoyens, la liberté d'association s'expose dans cette perspective à l'émergence d'un corps citoyen et à l'expression de la volonté générale. **L'association de personnes en vue d'une action collective est régulièrement associée à deux conceptions opposées de l'Homme dans la société : la charité et la philanthropie d'un côté, la solidarité de l'autre**.

La **charité** est de l'ordre de la foi et trouve, depuis des siècles, son expression dans l'aumône et l'hospice (Freyss, 2004). Elle est l'intermédiation dans le dialogue intime entre l'Homme et Dieu. Elle est essentiellement individualiste. La **philanthropie** fait quant à elle appel à la raison. Le mouvement philanthropique (Girard, s.d.), né à la veille de la Révolution française dans le sillage de la pensée des Lumières, est porté non par des prêtres mais par des hauts fonctionnaires, des industriels, des banquiers (Freyss, 2004). Ces deux concepts ont en commun de s'inscrire dans un souhait non pas de combattre les causes des détresses sociales, mais plutôt leurs conséquences. Ils partagent la même vision de l'Homme et un certain conservatisme social, bien qu'ils se distinguent en de nombreux points (foi ou raison, Église ou État).

Le **mouvement socialiste** envisage une autre réponse face à la pauvreté et aux inégalités engendrées par le développement du capitalisme. Refusant la fatalité de la misère ouvrière, il se tourne non vers le pauvre mais vers l'exploité. L'individu est un acteur social et politique, ce sont les rapports de classe qui façonnent sa place dans la société (Marx). La différence fondamentale en conséquence est la contestation systématique de l'ordre social établi par le socialisme, qui cherche lui à corriger les causes de la détresse sociale. Pour Freyss (2004), *« ces deux courants constituent les deux pôles idéologiques entre lesquels les mouvements de « solidarité » continueront, jusqu'à nos jours, à se situer dans des configurations, des combinaisons fluctuant avec l'évolution du monde »* (Freyss, 2004).

Dans cet esprit, suite au décret d'Allarde prononçant la dissolution des corporations, la loi **Le Chapelier** du 14 juin 1791 entérine cette interdiction. Cette loi **interdit les associations** professionnelles, le compagnonnage, et il restera en vigueur jusqu'à l'émergence du droit de coalition ouvrière (1866) et du droit syndical (1884). Les congrégations religieuses sont soumises à des persécutions et définitivement interdites en 1792. A partir de 1794, les restrictions s'étendent également aux clubs et sociétés politiques. Depuis le début de la Troisième République (1870), plus de trente-trois projets et propositions de loi furent rédigées et soumises au Parlement afin d'accéder à la liberté associative, mais les républicains devenus majoritaires à partir de 1877 peinaient à accepter que les milieux

ecclésiastiques puissent accéder à une reconnaissance de leurs organisations. Les bases de la séparation des Églises et de l'État étaient posées. Pour autant, les regroupements d'ouvriers selon leur profession au sein d'usines par exemple, permettent d'organiser de nouvelles formes de résistance, et les associations ouvrières, se développent fortement à partir de 1840.

La **loi du 21 mars 1884** relative à la légalisation des **syndicats professionnels** est le point de départ réel des associations : elle légalise les « associations ouvrières » comme celles-ci étaient nommées à l'époque. À bien des égards, le syndicat préfigure l'association, comme le rappelle Cliquennois (2001) : « *liberté de création, personnalité civile, il peut agir en justice, posséder des biens meubles et immeubles, les syndicats peuvent constituer des unions, la liberté d'adhésion est proclamée* ». Le grand artisan de cette loi est le ministre de l'Intérieur de l'époque, Pierre Marie René Waldeck-Rousseau, plus tard surnommé « l'avocat des associations ». Rien d'étonnant à ce qu'il ait promu, quinze ans plus tard, la **liberté d'association**, son accession à la présidence du Conseil lui permettant de vaincre les résistances de son propre camp et d'obtenir, par le vote du **1er juillet 1901**, un véritable consensus politique.

Cette loi est révélatrice des divergences d'opinion de l'époque autour de la liberté d'associations, même dans les cercles républicains : certains sont pour cette liberté, d'autres craignent qu'elle puisse servir de tremplin aux congrégations religieuses, dans un contexte d'un affrontement exacerbé entre eux et la frange monarchiste. Cela conduit également à une réévaluation du rôle du gouvernement central et du rôle traditionnel qu'il jouait par rapport aux organisations publiques et privées de services à la personne. La loi de 1901 et la période qui a suivi ont amorcé la rupture avec l'état d'esprit politique et sociétal centralisateur, pour passer à l'état d'esprit et aux normes des XXè et XXIè siècles où naissent les politiques et processus de décentralisation : cela a radicalement changé la façon dont les gouvernements centraux et locaux participent aux prestations sociales.

La législation française adopte une définition "*en creux*" (Cliquennois, 2001), négatif, de l'acte associatif (Encadré n°1). Les associés y donnent le contenu qu'ils ont choisi par ce contrat. C'est la plasticité de cette loi qui est la première responsable du foisonnement associatif.

Article 1

« L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations. »

Article 2

« Les associations de personnes pourront se former librement sans autorisation ni déclaration préalable, mais elles ne jouiront de la capacité juridique que si elles se sont conformées aux dispositions de l'article 5. »

Encadré 1 - Articles 1 et 2 de la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association

Le seul élément interdit par la loi est le partage des bénéfices, ce qui laisse aux sociétaires une latitude extrême dans le choix de l'activité et du projet associatif. Ce constat s'applique également à l'organisation interne, puisque le *« laconisme législatif »* (Guigue, 2001) de la loi leur permet de

construire un fonctionnement comme ils l'entendent. Encore que si le partage des bénéfices est interdit, il n'est pas prohibé d'en réaliser, ce qui peut expliquer que le monde associatif investit progressivement des secteurs jusqu'alors réservés aux entreprises privées à but lucratif.

Ce texte est le produit net d'une inspiration laïque et libérale : la puissance publique réautorise formellement les corps intermédiaires à se former, en dehors de toute intervention de sa part. Cependant, l'absence d'intervention de l'État dans la constitution des associations n'est pas synonyme d'absence tout court. Par exemple, suite à la Seconde Guerre Mondiale, de nombreuses associations sont placées sous tutelle de l'État, particulièrement dans les secteurs sanitaire et social. D'autre part et à partir des années 1960, elles s'appuient sur les courants culturels et politiques en essor pour poursuivre leur développement.

En effet, **depuis 1901 les associations ont évolué dans leur champ d'intervention**, passant parfois même au service public en délégation de collectivités territoriales (Figure 1). Le phénomène de décentralisation de l'État, accentué depuis 1982, a régulièrement conduit les collectivités territoriales devenues comptables d'une partie des compétences précédemment détenues par l'État, à confier aux associations ces missions, trouvant en elles des partenaires naturels. Ces délégations de service public sont généralement assorties d'un contrat avec objectifs de gestion (COGE) ou d'une habilitation unilatérale.

Parallèlement et conjointement, **l'État a renforcé ses mécanismes de contrôle et d'encadrement de l'activité associative**. Par exemple, la loi du 1er mars 1983 impose aux associations les plus importantes des obligations comptables inspirées du droit des sociétés, ainsi que l'application d'une fiscalité de droit commun. Ceci n'est pas sans conséquences : risques de responsabilité pénale, de détournement de fonds, au sein de la vie associative comme ailleurs. Les associations ne sont par ailleurs pas exemptes de scandales liées à ce types de pratiques (Association de Recherche contre le Cancer en 1996).

En outre, l'instruction fiscale du 15 septembre 1998 reconnaît la particularité des associations, qui ne sont en principe pas soumises aux impôts commerciaux (Taxe sur la Valeur Ajoutée, Impôt sur les Sociétés), mais elles peuvent l'être. Le droit public devient également applicable. Par exemple, une association travaillant de façon rapprochée avec une collectivité territoriale est désormais considérée comme générant un service public et les documents qu'elle produit sont considérés comme des documents administratifs.

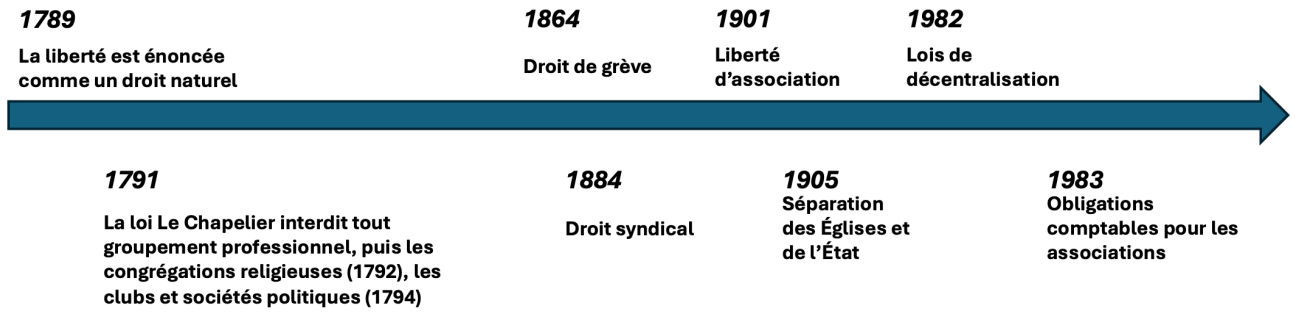


Figure 1 - Histoire synthétisée et chronologique de la liberté associative en France (source : auteur)

Enfin, les modes de contractualisation ont évolué. Les collectivités territoriales sont progressivement passées de la subvention au conventionnement. C'est d'ailleurs en partie dans ce cadre que les

associations ont commencé à intégrer des ressources salariées et à s'approprier des méthodes de gestion issues du monde des entreprises. Progressivement émergent des typologies d'associations. De façon très sommaire, une première distinction existe entre l'association déclarée et l'association de fait (Figure 2).

Objets	« De fait » ou non déclarée	Déclarée
Formalités	**Aucune** Chacun est libre de s'associer avec qui il veut	Acte volontaire pour rendre publique l'association **Courrier au préfet** **Statuts** **AG constitutives**
Personnalité morale	**Aucune** Les « associés » ne peuvent qu'agir en leur nom propre Engagement de responsabilité individuelle	**Oui** Capacité à agir au nom de l'association (ouvrir un compte bancaire, signer un contrat, percevoir une subvention, acquérir un bien immobilier
Capacité juridique	**Aucune** Pas de possibilité d'agir en justice	**Oui** Possibilité à « ester » en justice en nom collectif au titre de l'association

Figure 2 - Spécificités des associations de fait et des associations déclarées loi 1901(source : auteur)

En 1974, un classement établi par le sociologue Albert Meister les sépare selon leur objet principal : expression d'entraide et gestion d'équipements collectifs. Plus tard en 1994, Alain Touraine les distingue selon leurs fonctions politiques (Touraine, 1994). À l'extrême limite de la relation avec les pouvoirs publics se trouvent les associations qui ont fait l'objet d'une Reconnaissance d'Utilité Publique (RUP). Cette qualification est prononcée par décret en Conseil d'État et elles peuvent recevoir des dons et legs.

Nous étudierons dans de prochains développements de quelle façon les acteurs s'engagent au sein de ces organisations, et où l'on voit se succéder et coopérer plusieurs « figures » associatives, depuis l'usager et le militant, jusqu'au bénévole et au salarié, en passant par les nouvelles formes d'engagement (volontaires, mécénat de compétences, etc.). Cette typologie d'acteurs est fonction de l'insertion ou non de l'association dans le débat public et le plaidoyer, notamment pour les ONG et pour lesquelles de nombreux militants sont à l'œuvre, et également d'une certaine division du travail (verticale et horizontale) au sein des associations, notamment entre bénévoles et salariés.

De façon simplifiée, nous pourrions considérer qu'il existe :

- Des associations revendicatrices, qui réunissent des membres et mobilisent des adhérents et des militants
- Des associations gestionnaires, qui accueillent des usagers et sont administrées par des bénévoles mais gérées par des professionnels salariés

En tout état de cause, **l'engagement associatif et les associations en tant que telles se situent bien au cœur des systèmes démocratiques**. Elles constituent l'essence de la démocratie pour Alexis de Tocqueville (1850). En tant que corps intermédiaire, elle est en quelque sorte une forme de palliatif aux excès de la démocratie représentative et des constitutions républicaines, dans la mesure où « *elle permet aux opinions minoritaires de se faire entendre* » (Pesqueux, 2020). Elle permet, parfois sur des

fonds d'employabilité mais toujours en lien avec un engagement dans la gestion de problèmes extrêmement tangibles, à tout individu d'exister et de le ramener dans un espace républicain. En ce sens, l'association constitue un lien, un continuum entre l'espace privé et l'espace public qui produit du capital social, c'est-à-dire un « *bien collectif, une ressource mobilisable pour tisser un lien social et donc indispensable au fonctionnement d'une société démocratique* » (Putnam, 2002). L'association est le mode de questionnement du politique. Elle peut être de type « *privé – économique* » (les entreprises) ou de type « privé – non économique » (la loi dite de 1901 en étant l'habit juridique). Le « *monde associatif* » est le mode de tous les possibles quand il est envisageable de les réaliser. C'est ce qui l'ancre dans la logique du contrat.

1.1.2 LE CAS PARTICULIER DES ASSOCIATIONS CULTUELLES

Depuis la loi de séparation des Églises et de l'État, dont le centenaire a été célébré en 2005, ce sont bien **les fidèles qui parviennent à subvenir aux besoins de leur Église**. À ce niveau, la France figure parmi les exceptions. En effet, dans les pays riches, les Églises sont souvent soutenues par les États et, dans les pays pauvres, c'est la solidarité internationale et l'appui de Rome qui permettent aux Églises locales d'aller de l'avant. Dans notre pays, **les cinq ressources principales proviennent toutes de la générosité des fidèles : le Denier de l'Église, quêtes, offrandes de messe, offrandes pour les grandes cérémonies (le casuel), legs et donations**. Cette situation particulière conduit l'Église […] à améliorer toujours davantage sa communication financière (Mayaux & Ulrich, 2006).

La ressource d'exploitation principale d'un diocèse est constituée par le Denier de l'Église. Pour autant, 10% seulement des personnes qui se reconnaissent catholiques participent au Denier de l'Église. De nombreux acteurs marquants sur le terrain social et bénéficiant d'une grande popularité dans l'opinion sont d'ailleurs des personnalités religieuses. Depuis quelques années, de nombreuses associations proches des obédiences musulmanes ont été créées en France, particulièrement dans le domaine social.

Comme d'autres types d'associations, les associations cultuelles font appel à des salariés, que leur rôle soit directement lié à l'animation de la foi (animateurs laïcs en pastorale notamment) ou principalement administratif. Au-delà de la dimension économique, les associations cultuelles dans leur développement font donc ainsi face à des problématiques similaires à celles des autres types d'associations. Celles-ci sont les suivantes selon Mayaux et Ulrich (2006) :

- La professionnalisation. Les missions confiées aux salariés laïcs s'avèrent plus complexes et exigeants. […] La formation professionnelle devient ainsi une obligation. Plus généralement, les diocèses doivent mettre en place un véritable management de leur personnel
- La question des salaires, qui fait encore largement débat dans de nombreuses obédiences : certaines considèrent en effet que le salaire doit davantage être considéré comme un dédommagement, les laïcs devant nécessairement accepter des sacrifices financiers lorsqu'ils sont appelés au service de l'Église. D'autres estiment, au contraire, que l'Église doit proposer des salaires décents pour pouvoir recruter et fidéliser des personnes compétences. Ce débat […] est renforcé par la dimension sacrificielle propre à l'Église, et peut-être, par la difficulté à parler sereinement d'argent dans ce contexte (Rouet, 2003).

1.1.3 L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Les associations font partie d'un ensemble appelé depuis 2014 l'Économie Sociale et Solidaire (E.S.S.). L'ESS regroupe quatre types d'organisations : les associations loi 1901, les coopératives, les fondations et les mutuelles.

Aujourd'hui l'Économie Sociale et Solidaire est considérée comme une institution du tissu socio-économique français pesant dans l'économie. Elle est force de résilience et de renouvellement (Bidet, 2021), elle porte un projet politique face aux enjeux de développement durable (Duverger, 2023e) notamment par la défense d'« *une facette de la devise républicaine : la fraternité librement choisie (Leroux, 1999)* » (Lacan, 2000) mais « *n'en est pas pour autant une économie de la misère* » (Ibid.). Représentant, selon le ministère de l'Économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, **10% du produit intérieur brut, 14% des emplois privés et comptant près de 200 000 organisations pour un total de 2,38 millions de salariés**[1], les associations, fondations, mutuelles, coopératives et entreprises commerciales d'utilité publique, sont des acteurs désormais importants du paysage socio-économique de la France.

En reprenant les travaux de Duverger (2023), la notion même d'économie sociale « *apparaît pour la première fois sous la plume de l'historien Louis-Gabriel Buat-Nançay en 1773* » et « *ne connaît de prospérité qu'à compter de la publication du 'Nouveau traité d'économie sociale' par l'économiste Charles Dunoyer en 1830* ». L'Économie Sociale et Solidaire et ses organisations ont toutes été créées vers la fin du XIXè siècle, pour contrer les maux sociaux et économiques générés notamment par la 1ère révolution industrielle (Defourny & Nyssens, 2017; Celle, 2019).

Nous pouvons distinguer **quatre grandes périodes de l'économie sociale et solidaire**. La première période, de la Révolution française à la fin des années 1930, constitue une étape importante pour l'économie sociale. Interdite à la fin du XVIII° siècle, l'économie sociale est par la suite reconnue et connait un premier essor, mais contrôlé, au début du XX° siècle de conserve avec l'industrialisation de la société. À partir de la fin de la seconde guerre mondiale jusqu'au tournant néo-libéral des années 1970-1980, deuxième grande période, l'économie sociale se retrouve grandement remise en question par l'instauration d'un Etat Keynésien et la période des « *trente glorieuses* » (Fourastier, 1979) au point d'être considérée comme s'étant « *tiers-sectorisé* » (Azam, 2003). Elle connait ensuite un nouveau souffle durant la troisième période s'étalant des années 1970-1980 au début des années 2000. Durant cette période, marquée par la néo-libéralisation des économies, l'économie sociale trouve une nouvelle identité en incorporant la dimension solidaire et en devant intégrer une dimension économique et financière jusqu'à présent quasi-inexistante. Finalement, la dernière période importante, des années 2000 jusqu'à nos jours, marque pour l'ESS sa véritable institutionnalisation dans le paysage socio-économique dans une société tournée vers de nouveaux enjeux, ceux du développement durable.

Le vrai tournant du XXI° siècle pour l'ESS s'opère à partir des années 2010 (Figure 3). En effet, la crise financière des subprimes et le renforcement de l'importance quasi-unanimement partagée du développement durable ont « *remis l'ESS au goût du jour. Elle serait pour certains une solution aux défauts de solidarité et aux difficultés économiques territorialisées. Elle serait aussi un facteur de développement durable.* » (Bioteau & Fleuret, 2014). Le modèle organisationnel de l'ESS apparait donc

[1] Source : site internet du Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique (lien) consulté le 21 août 2024.

favorable face aux maux actuels de la société, une voie que l'État cherche donc à valoriser et que les entreprises souhaitent s'approprier. **Le 31 juillet 2014 est adoptée la Loi 2014-856 relative à l'économie sociale et solidaire (ou loi Hamon) donnant une définition légale de l'ESS, de son champ et de ces principes**. Les principes énoncés par la Charte de l'ESS sont bien présents dans ces quatre types d'organisations, bien que leur degré d'importance et de signifiance peut différer. Par exemple, il n'y a aucune notion de propriété au sein des associations, ce qui n'est pas le cas pour les coopératives et la mutuelles, la propriété « *partagée* » du système étant justement l'un des aspects fondamentaux de leur existence. Également, au sein des associations, compte tenu de l'importance prise par les subventions et le conventionnement notamment avec les collectivités territoriales, l'autonomie de gestion n'est pas une donnée nécessairement acquise, alors que c'est bien le cas pour les coopératives, les mutuelles et les fondations.

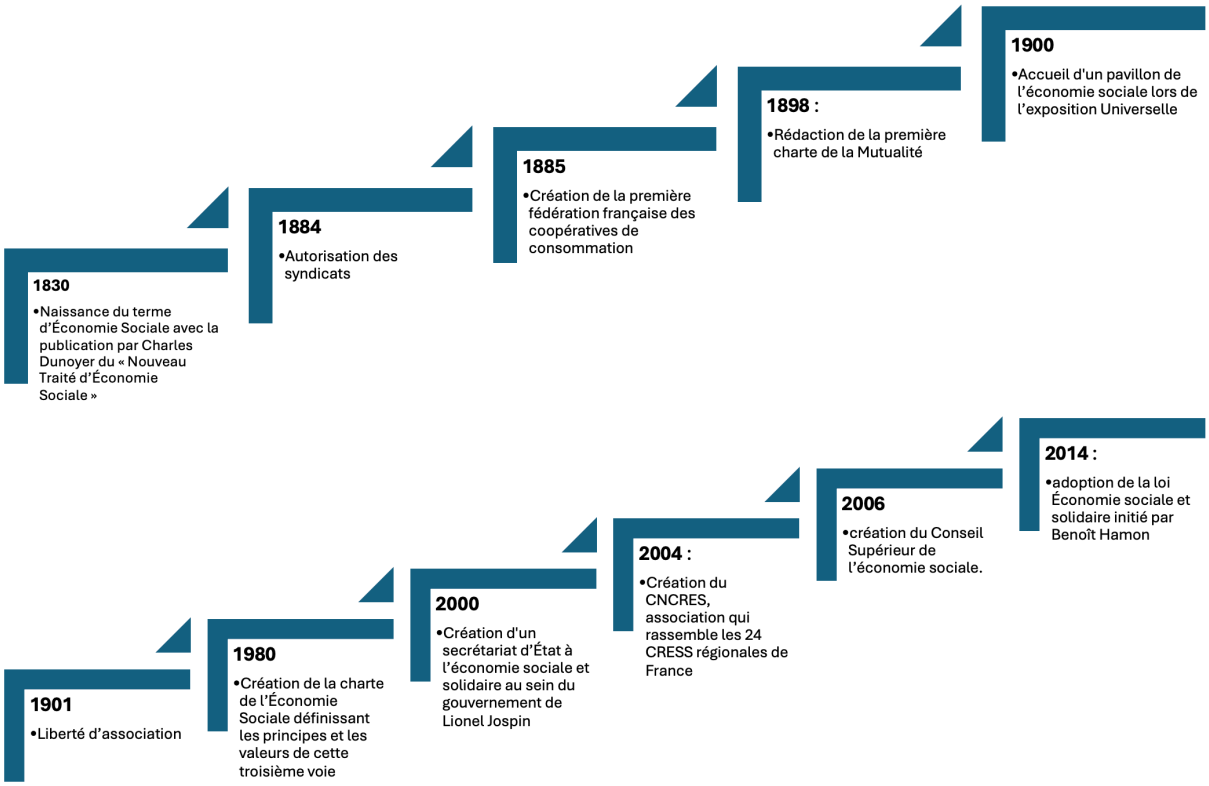


Figure 3 - Chronologie de l'Économie Sociale et Solidaire en France (source : auteur)

Cette loi institutionnalise ainsi le secteur de l'ESS (Bidet et al., 2019 ; Itçaina & Richez-Battesti, 2022) et ses grands principes, repris ainsi sur le site internet *Vie Publique* : « *Poursuivre un but social autre que le seul partage des bénéfices ; Une lucrativité encadrée (notamment bénéfices majoritairement consacrés au maintien et au développement de l'activité ; Une gouvernance démocratique et participative* »[2] dans le tissu socio-économique français. Mais elle institue également la mise en concurrence directe des acteurs historiques du secteur, à savoir les coopératives, mutuelles et associations auxquelles nous pouvons ajouter les fondations, aux sociétés coopératives d'intérêt collectif et aux entreprises sociales (Duverger, 2023 ; André, 2015). L'économie sociale est un troisième secteur à côté du secteur capitaliste et du secteur public (Figure 4).

[2] https://www.vie-publique.fr/loi/20691-economie-sociale-et-solidaire-ess-scop

	Secteur privé	Secteur public
Acteurs	Entreprises privées	Pouvoirs publics et entreprises publiques
Finalité	Capitaliste	Intérêt général
Pouvoir	Investisseurs	Représentants élus
Activité de production	Production de biens et services individuels	Production de biens et services (quasi-)collectifs
Financement principal	Vente des produits	Fiscalité
Affectation du surplus	Distribution aux investisseurs	Mise en réserve ou amélioration des services

Figure 4 - Différences entre les secteurs privé et public en France (source : auteur)

En tant que parties intégrantes de l'ESS, **les associations doivent respecter les quatre principes définis par la loi : poursuivre un but autre que le partage des bénéfices ; disposer d'une gouvernance démocratique ; consacrer majoritairement leurs bénéfices à leur activité et disposer de ressources impartageables (Nyssens, 2008).**

Si toutes ces structures sont effectivement au service de leurs membres, les associations peuvent s'ouvrir à des bénéficiaires extérieurs en se mettant au service d'une cause générale. Cela est malgré tout sujet à variation en fonction du secteur d'activité des associations. Par exemple, lorsque 74% des associations humanitaires ouvrent leur action vers des publics extérieurs à leurs membres, seule 14% des associations sportives le permettent (Figure 5).

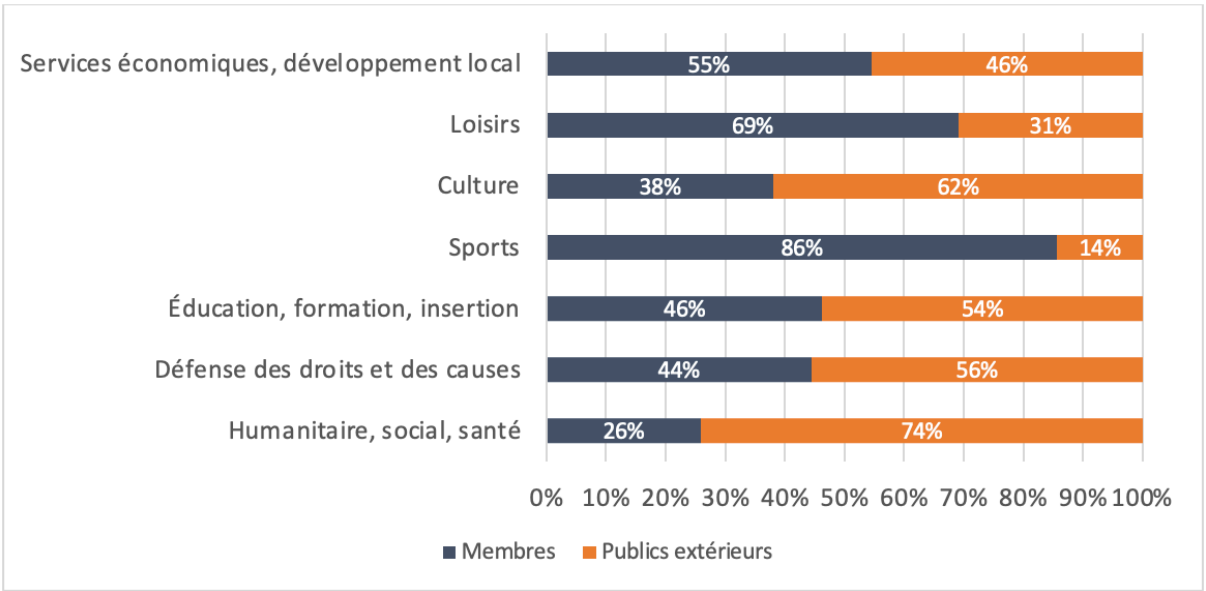


Figure 5 - Degré d'ouverture de l'association selon le secteur d'activité (Tchernonog & Prouteau, 2019)

L'État, de son côté, adopte une position duale vis-à-vis de l'ESS. Il adopte d'un côté des préceptes du « New Public Management », qui visent à introduire la notion d'efficacité par l'adoption de méthodes et pratiques issues du privé (Giordano et al., 2015) : cela peut conduire à une « *destruction créatrice*

de l'action publique, entendue comme un 'processus de disparition et de création au fil du temps de formes d'intervention des autorités publiques qui peuvent susciter une modification de la nature profonde de l'action publique » (Bance, 2018) » (Duverger, 2023). Il renforce d'un autre côté son contrôle sur le secteur en instaurant un contrôle financier plus intensif sur l'allocation des subventions, le passage d'un financement par subvention « *à un modèle basé sur les appels de projets* » (Goujon Belghit, 2019) ou encore en utilisant les associations « *bien au-delà de leur mission première comme extension du champ d'action des pouvoirs publics* » (Swaton, 2015).

Le rôle des entreprises d'économie sociale a largement été occulté par les politiques publiques avec lesquelles elles ont entretenu des rapports de cogestion et de dépendances. Pour autant, du point de vue des typologies de leurs ressources et de leur finalités, elles constituent bien un troisième secteur. Cependant, à l'image des associations et sous la pression du marché, d'un environnement de plus en plus concurrentiel, l'économie sociale s'est éloignée des principes mêmes qui fondent la spécificité de l'économie sociale par rapport au secteur capitaliste.

À titre d'exemple, de leurs travaux sur l'entrepreneuriat institutionnel comme vecteur de développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) à La Réunion, Annette, Valéau et Eynaud (2018) concluent les éléments suivants (Annette et al., 2018) :

- Entre 2000 et 2015, le développement de l'ESS à La Réunion s'est structuré en trois phases : l'impulsion par les normes publiques, l'innovation par les marges institutionnelles, puis la création de réseaux entrepreneuriaux visant à transformer les règles du jeu. Cette structuration progressive montre comment l'ESS a répondu aux défis spécifiques de l'île (Valéau, 2016)

- L'ESS réunionnaise se distingue par sa capacité à fédérer des acteurs aux parcours variés dans un entrepreneuriat collectif, permettant la transformation des structures et favorisant le changement social, en particulier par la coopération interinstitutionnelle et les initiatives locales (Battilana et al., 2009).

- La diversité culturelle et les ressources institutionnelles uniques de La Réunion créent un terreau fertile pour l'ESS, bien que cette dynamique soit freinée par les restrictions budgétaires et la marchandisation des activités. La Réunion offre un modèle inspirant de gestion des identités territoriales, illustrant l'importance de l'ancrage local dans l'ESS (Laville, 2016)

On retrouve ici les éléments développés au sein de ce chapitre.

1.2 LES ASSOCIATIONS DANS LA SOCIÉTÉ

La France compte 1,5 million d'associations, immense richesse de biodiversité (Tchernonog & Prouteau, 2019). On compte en 2019 200.000 associations de plus qu'en 2011, soit une croissance de 2,4% par an. Cette donnée ne prend en compte que le solde : ainsi, ce sont plus de 420.000 associations déclarées en préfecture qui ont été créées entre 2011 et 2017 (Figure 6). Les associations créées sont principalement de petite taille, locales et bénévoles.

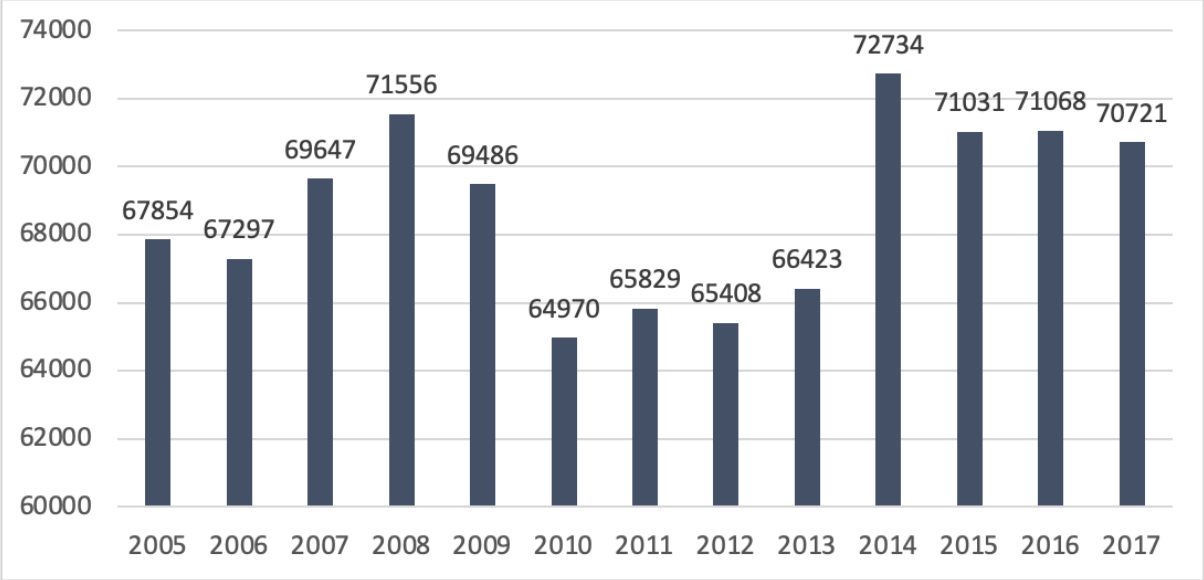


Figure 6 - Nombre de créations d'associations enregistrées entre 2005 et 2017 (Tchernonog & Prouteau, 2019)

Le nombre des **créations d'associations** se maintient à un niveau assez élevé, entre **67.000 et 73.000 par an** (Recherches & Solidarités, 2023). De nombreuses associations fonctionnent avec peu de bénévoles : le président et les membres du bureau, soit moins de 4 acteurs dans 12% des cas. Seules 8,7% d'entre elles fonctionnent avec plus de 50 bénévoles. L'essor du bénévolat, si l'on écarte tout critère de durée minimale, correspond à une donnée chiffrée intéressante : ce sont près de 22 millions de Français qui donnent de leur temps, soit un taux de participation de 43% (Tchernonog & Prouteau, 2019).

En ETP (soit 1.645 heures annuelles), cela correspond à **1,425 million d'ETP bénévoles pour l'ensemble des associations, soit une augmentation d'un peu plus de 30% entre 2011 et 2017**, soit un taux moyen annuel de 4,5%. Cet essor a plusieurs conséquences. La première est la concurrence inter associative. Mécaniquement, l'augmentation du nombre d'associations à laquelle s'ajoute une tension concernant les financements, se traduit par l'accroissement d'une concurrence entre les associations, à la fois dans la dimension financière, mais aussi pour le recours au bénévolat. Il s'agit là de la seconde conséquence : les associations ont du mal à renouveler leurs gouvernances, celles-ci restant par ailleurs monopolisées par les hommes (64%), les seniors (41%) et les catégories socio-professionnelles supérieures (31%). Enfin, le bénévolat associatif apparaît insuffisamment ouvert à tous, et en particulier aux jeunes en difficulté.

Il existe une **multitude de modèles socio-économiques associatifs**. Le **budget** associatif français ne progresse pratiquement plus entre 2011 et 2017, stabilisé à **113 milliards d'euros**, après de nombreuses décennies de croissances (Tchernonog & Prouteau, 2019). D'autre part, on assiste à une **privatisation des ressources qui s'accentue là où la baisse des financements publics s'accélère**. À titre d'exemple, les ressources privées représentent en 2017 55% du total des ressources des associations, presque pour moitié (42%) à la faveur de la participation des usagers. La baisse annuelle de la participation du secteur public est de l'ordre de 7% ; et entre 2005 et 2017, l'on est passé de 34% à 20%. Le budget des associations n'est plus « biberonné » par la puissance publique, et le conventionnement est devenue la norme. Le nombre d'associations employeuses diminue à la faveur d'une concentration des ressources et du poids budgétaire par les plus grandes associations : celles

ayant un budget supérieur à 500 000 euros ne constituent qu'1,3% du volume total d'associations en France, mais elles captent 71% du budget associatif consolidé (Recherches & Solidarités, 2023).

Nous revenons ci-dessous en détail sur l'état du secteur associatif et ses enjeux actuels.

1.2.1 TAILLE ET POIDS ÉCONOMIQUE DES ASSOCIATIONS

Jusqu'en 1990, aucune estimation du budget cumulé des associations n'existait (Tchernonog & Prouteau, 2019). Il existe de nombreuses difficultés à cette estimation : les données sont transmises par le biais d'enquêtes, elles sont donc déclaratives. Elles peuvent donc être erronées, incomplètes. Par ailleurs, il peut exister de nombreux formats dans lesquelles ces données sont transmises, ce qui nécessite des arbitrages.

En 2017, le budget total des associations est estimé à 113 milliards d'euros, en évolution de 1,3% par rapport à 2016 en tenant compte de l'inflation. Les budgets des associations sont très concentrés, cela selon trois dimensions : les associations employeuses, les associations développant un projet médico-social et les « grandes » associations, c'est-à-dire regroupant le plus de membres. Bien que ce phénomène de concentration ne soit pas nouveau, celui-ci s'est accéléré ces dernières années. Plus de 25% des associations ont un budget annuel inférieur à 1.000 euros, à l'intérieur desquelles certaines d'entre elles fonctionnent « sans budget », c'est-à-dire sans échange financier mais uniquement à partir de bénévolat et de ressources en nature provenant en majeure partie de ses membres. Ces associations ne font majoritairement pas appel à de l'emploi salarié bien que certaines le fassent à hauteur de quelques heures.

Presqu'un tiers des associations sans salarié ont un budget annuel inférieur à 1.000€ (28%). Ce taux tend à croître : elles représentaient seulement 15% du nombre total d'associations en 2005. Comme nous l'avons précisé, à l'autre extrémité du spectre se trouvent les associations ayant un budget annuel supérieur à 500.000 euros, qui elles ne représentent que 1,3% du nombre total d'associations. Le critère du recours à l'emploi salarié semble être le plus déterminant concernant le budget : le budget moyen des associations employeuses est de l'ordre de 628.000 euros, soit 63 fois plus élevé que le budget moyen des associations sans salarié.

Par exemple, pour les associations du secteur de l'éducation, les associations employeuses ont un budget moyen de 1.200K€, lorsque sur le même secteur, les associations sans salarié ont un budget moyen de 9.000 euros. L'écart de budget le plus conséquent concerne les associations développant une action humanitaire (1.540K€ pour les associations employeuses contre 10.500 euros pour celles sans salarié) (Tableau 1).

Taille (budget annuel en k€)	Associations sans salarié	Associations employeuses	Ensemble
Moins de 1K€	27,9%	4,7%	25,6%
1 à 10K€	52,9%	14,6%	49,0%
10 à 50K€	17,9%	27,8%	18,9%
50 à 200K€	1,3%	27,1%	3,9%
200 à 500K€	0,0%	12,8%	1,3%
Plus de 500K€	0,0%	13,1%	1,3%
Total	**100,0%**	**100,1%**	**100,0%**

Tableau 1 - Répartition des associations selon le budget annuel et l'existence d'emploi salarié (Tchernonog & Prouteau, 2019)

Le budget des associations reste relativement dépendant du secteur d'activité. 87% des associations de défense des droits et des causes gèrent un budget inférieur à 10.000 euros, lorsque les associations ayant un projet culturel ou de loisirs gèrent majoritairement des budgets allant de 1.000€ à 10.000€. Les budgets les plus élevés sont concentrés par les associations humanitaires, d'action sociale, de santé et d'éducation. À titre d'exemple, 8% des associations humanitaires développent un budget de plus de 200.000 euros.

Au-delà de l'aspect budgétaire, on peut évoquer le rayonnement des associations, et à ce titre traiter d'un indicateur à manier avec précaution : le nombre d'adhérents. **Les adhérents peuvent être des personnes physiques (91% dans l'ensemble), des personnes morales (9%)**. Ces taux varient légèrement en fonction des secteurs d'activités des associations. Par exemple, dans le secteur des services économiques et du développement local, 16% des adhérents sont des personnes morales pour ces structures qui parfois se rapprochent du fonctionnement des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (S.C.I.C.), alors qu'elles ne sont que 2% dans les associations développant un projet d'action sociale et de santé. Il est intéressant de noter que les associations ayant le plus souvent des adhérents personnes morales sont celles qui ouvrent le plus le champ de leurs actions à des publics extérieurs. **Une large majorité des associations fonctionnent avec un total de moins de 50 adhérents** (Figure 7).

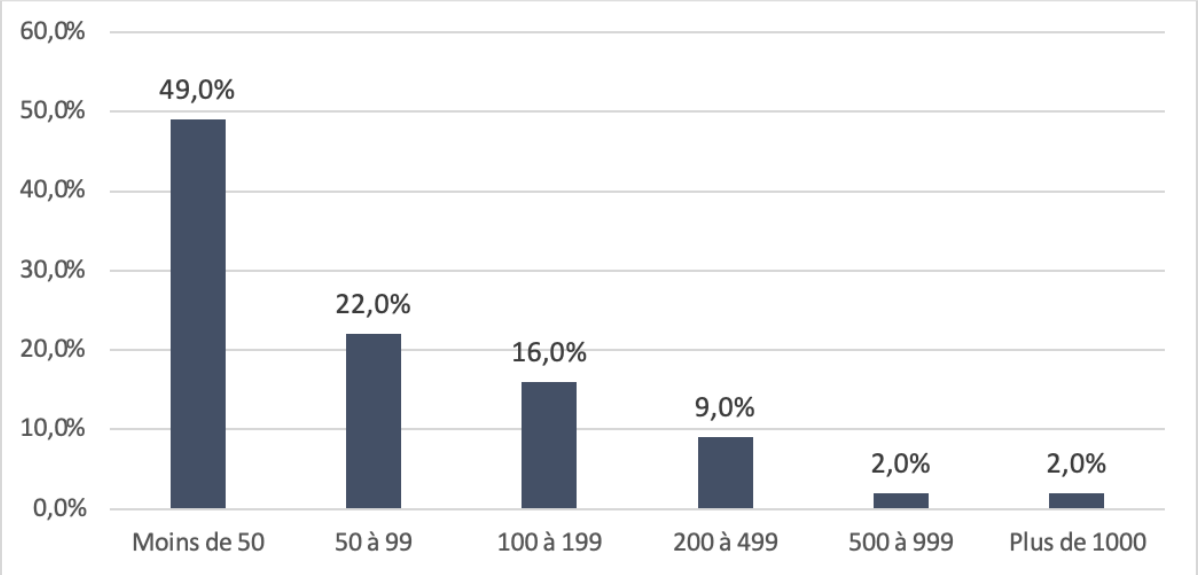


Figure 7 - Répartition des associations selon le nombre d'adhérents en 2017 (Tchernonog & Prouteau, 2019)

Une autre représentation de la taille des associations est également celle liée au travail bénévole en fonction du budget de l'association. Sans surprise, les associations dont le budget est le plus important sont celles dans lesquels le plus de bénévoles sont actifs … bien que leur investissement semble décroître à partir d'un certain volume (Tableau 2).

Budget des associations	Nombre moyen de bénévoles par association	Nombre moyen annuel d'heures de travail bénévole par association	Nombre moyen annuel d'heures de travail par bénévole et par association
Moins de 1K€	14	455	33
1 à 10K€	18	1152	63
10 à 50K€	30	2431	82
50 à 200K€	34	3682	107
200 à 500K€	45	9019	199
Plus de 500K€	51	7575	148
Moyenne	**32**	**4052**	**105**

Tableau 2 - Le travail bénévole selon le budget annuel (Tchernonog & Prouteau, 2019)

1.2.2 LA GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS

La gouvernance est une notion polysémique (Paye, 2005), et peut revêtir un aspect politique et technique. Elle a d'abord été mobilisée dans le champ de l'entreprise, à partir des années 1930, avant d'être transposée dans celui des institutions publiques, en France dans les années 1990, avant enfin d'investir le champ associatif, principalement à partir du début des années 2010 (Steen-Johnson, Eynaud & Wijkström, 2011). **La gouvernance des associations semble prise dans un double isomorphisme** (Eynaud, 2019) :

- Elle peut se caler sur le **mode d'organisation des entreprises**, où le conseil d'administration doit jouer un rôle de contrôle sur les dirigeants de l'association (au niveau opérationnel). Pour ce faire, les conseils d'administration doivent développer leurs compétences et souvent des membres experts (personnalités qualifiées) sont invités en leur sein
- Elle peut également se positionner en face de la **gouvernance des institutions publiques**, où l'enjeu est plutôt de décentraliser et de partager la décision, dans une perspective moins opérationnelle que politique

Pour autant, que l'organisation soit à but lucratif ou non lucratif, se pose la question de la détention de l'information, des modalités de l'exercice de pouvoir et de rapports de force entre les différents acteurs qui la composent (Akesbi & Boutillier, 2021). Plusieurs chercheurs ont mis en évidence la présence d'une certaine forme de mimétisme et d'isomorphisme entre les gouvernances des entreprises et celles des associations (Petrella & Richez-Battesti, 2012, 2014), notamment du point de vue de l'utilisation d'outils de gestion. Pour eux, il s'agit majoritairement de questions en lien avec les modalités du financement associatif et la compétition inter-associative qui les amène sur le terrain d'un « marché » à conquérir, au détriment de leur projet social (Swaton, 2015).

Depuis 1901, le contexte a en effet évolué, entraînant une complexification de l'organisation associative, via notamment la loi de 2014 sur l'ESS. Le premier article de la loi sur l'Économie Sociale et Solidaire en 2014 précise la nécessité d'une « gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés et parties prenantes aux réalisations de l'entreprise. » **L'expression des parties prenantes, les membres adhérents pour les associations, n'est pas corrélée à leur apport en capital**. En tant que parties intégrantes de l'ESS, les associations doivent respecter les quatre principes définis par la loi : poursuivre un but autre que le partage des bénéfices ; disposer d'une gouvernance démocratique ; consacrer majoritairement leurs bénéfices à leur activité et disposer de ressources impartageables (Nyssens, 2008).

À ce titre **les investisseurs en capital – les bailleurs des associations – ne sont pas propriétaires de l'action** (Hansmann, 1996; Petrella & Richez-Battesti, 2012). Cette notion n'a pas le même sens dans une association que dans une entreprise : les profits résiduels ne peuvent être redistribués, ils sont seulement réaffectés le cas échéant. Les dirigeants de l'association peuvent être conduits à privilégier des investissements visant à renforcer la visibilité de l'association, au détriment d'investissements visant à développer les activités de l'association et répondre aux besoins des usagers (Petrella, 2017).

Selon Alcoléa-Bureth (2019), **l'association repose sur trois éléments qui la distinguent fondamentalement de l'entreprise, et structurent son identité : réciprocité, capital social et hybridation des ressources** (Alcoléa-Bureth, 2019). De nombreux acteurs agissent au sein des instances de gouvernance : membres, adhérents, bénévoles, collectivités territoriales, etc. Cette multiplicité d'acteurs permet notamment de diminuer les angles morts dans la prise de décision, les « *coûts liés aux asymétries d'information* » (Eynaud, 2019). Cela permet de décupler les regards croisés, le partage d'un grand nombre d'informations, et de compter sur un grand nombre d'acteurs pour innover plus facilement (Borzaga et Depedri, 2015).

La présence d'un grand nombre d'acteurs peut présenter l'inconvénient de devoir composer avec de forts désaccords parfois complexes à gérer (Valéau et al., 2018). La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) fait par ailleurs débat parmi les études sur la gouvernance associative. Pour plusieurs auteurs, le terme « parties prenantes » est d'usage courant et son utilisation ne pose pas de difficulté. Pour d'autres, son usage dans le champ associatif est rendu complexe par l'intégration d'une très large diversité de parties prenante (Petrella & Richez-Battesti, 2012). Laville (2009) détaille les rapports de force et de conflits pour accéder aux ressources et définir notamment le projet de l'association. Il en découle un grand nombre de variétés des modèles de gouvernance associative.

En effet, au même titre qu'il existe un large éventail de modélisation des gouvernance des entreprises, cela est également le cas pour les associations (Noguès, 2019), d'autant plus si l'on considère que chaque association dispose d'une histoire unique. Certaines peuvent être placées sous la direction d'un chef autoritaire ou au contraire sous une direction plutôt horizontale et démocratique. Comme nous le verrons plus loin, Pettrela et Richez-Battesti (2010) et Laville (2009) distinguent les parties prenantes internes (dirigeants, salariés, syndicats, représentants de collectivités publiques) et les parties prenantes externes (usagers, fournisseurs, intermédiaires de financement, compagnies d'assurance, ONG, associations, société civile, État), typologie que nous utilisons dans ce travail de recherche et que nous détaillerons dans le Chapitre 3. Au sein des gouvernances associatives, toutes ces parties prenantes peuvent agir.

En ce sens, Eynaud (2019) appelle à une « *gouvernance participative à vocation inclusive* », c'est-à-dire permettant d'accueillir des personnes – des parties prenantes, que le formalisme d'une gouvernance peut rebuter, et leur permettre d'agir en leur sein. D'un point de vue pratique, la gouvernance des associations peut reposer sur plusieurs instances. La loi de 1901 n'encadre pas ces instances, mais une grande majorité des associations disposent d'un bureau ou d'un conseil d'administration (CA) (Tchernonog & Prouteau, 2019) :

- 90,2% des associations disposent d'un bureau
- 57,7% des associations disposent à la fois d'un bureau et d'un conseil d'administration
- Seulement 2,5% des associations ne disposent ni de l'un, ni de l'autre

En tout état de cause, la multiplication des instances de gouvernance rend complexe la notion de pouvoir et la prise de décision au sein des associations, ce qui alimente la difficulté à voir émerger « *une* » figure de dirigeant, et donc d'employeur pour les employés associatif.

1.2.3 REGROUPEMENT D'ASSOCIATIONS

Les associations ont régulièrement tendance à se regrouper entre elles par des réseaux, unions et fédérations. Depuis plusieurs années, sous l'effet conjugué de la diminution de la subvention et le recours de plus en plus massif à la commande publique, la pression concurrentielle, elles se sont engagées dans une course à la taille, amenant un second procédé de regroupement : la fusion et la mutualisation des associations. Ce phénomène, croissant de façon continue depuis plus d'une vingtaine d'années, est également croissant selon l'âge de l'association : les plus jeunes (nées après 2010) participent moins souvent à un réseau (30% environ), alors que les plus anciennes (nées avant 1950) adhèrent à 77,4% à au moins un réseau (Figure 8).

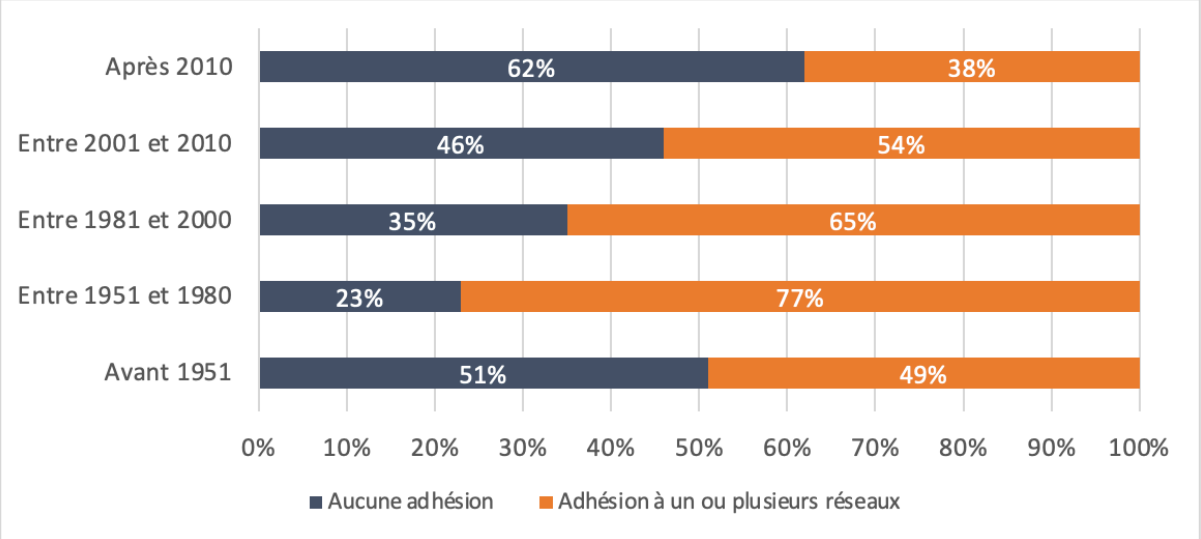


Figure 8 - Adhésion à une fédération ou un groupement d'associations selon l'année de création (Tchernonog & Prouteau, 2019)

En ce qui concerne le lien entre l'adhésion à des réseaux et le secteur d'activité, celui-ci est là encore différencié. Les clubs sportifs adhèrent très majoritairement à des réseaux (presque 80%), dans la mesure où cette adhésion conditionne la participation à des compétitions (le tennis avec la Fédération Français de Tennis ; le football avec la Fédération Française de Football ; etc.), selon des adhésions pyramidales. Les types de réseaux sont hétérogènes, mais la plus grande partie sont des fédérations pour 89% d'entre elles. Les associations agissant sur le même territoire ont également tendance à se rapprocher afin de gagner en crédibilité face aux secteurs publics par exemple et de renforcer un plaidoyer. Il s'agit du seul type de regroupement en évolution positive (de 11% en 2011 à 13% en 2017) (Figure 9).

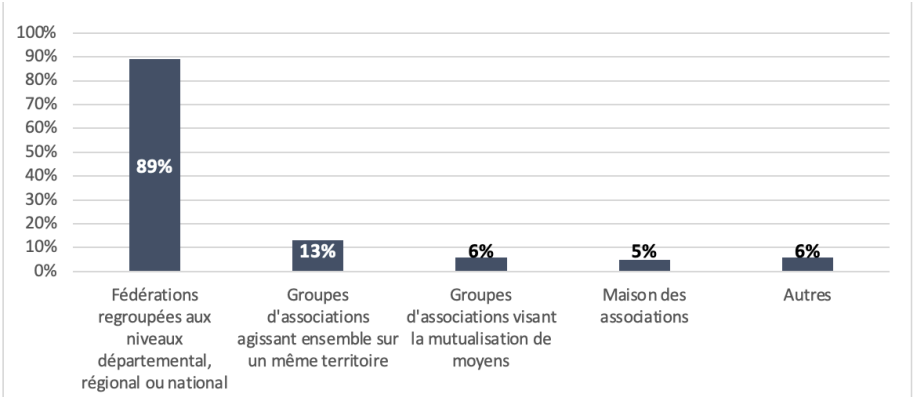


Figure 9 - Nature des réseaux ou des groupements d'associations (Tchernonog & Prouteau, 2019)

Ces regroupements territoriaux sont particulièrement visibles pour les associations humanitaires, ou agissant dans les secteurs sociaux et sanitaires (18,5% d'entre elles sont regroupées en réseaux). Au-delà des regroupements en réseaux, les fusions supposent la mise en commun des patrimoines de deux associations au moins. En 2017, 2,3% des associations déclarent avoir connu une fusion depuis 2012. Cela correspond à un volume proche de 39 000 associations si l'on s'en tient aux estimations du nombre d'associations.

Ces volumes sont plus imposants si l'on regarde le **nombre d'associations envisageant un processus de fusion sur la période 2017-2022 : 4,5% répondent par l'affirmative**. Ce phénomène touche majoritairement les associations ayant un budget plus élevé : seules 1,8% des associations ayant un budget inférieur à 1.000€ ont déclaré avoir connu une fusion, contre 8,1% pour celles ayant un budget supérieur à 500.000 euros. Les motifs de ces rapprochements sont divers. Un tiers des acteurs associatifs évoquent la diversification, et 23,1% la mutualisation des moyens, d'autres la pression des financeurs qui incitent à la fusion. Les raisons de la présence de l'un ou de l'autre de ces motifs semble tenir à la taille du budget. Lorsque celui-ci est faible, l'objectif de diversification est mis en avant, lorsqu'il est élevé, il s'agit plutôt d'un objectif de mutualisation.

À des niveaux variés mais qui restent intéressants, on retrouve également la nécessité pour les associations d'avoir du poids face aux financeurs (réponse aux appels d'offres) et de répondre aux exigences des financeurs publics. Sur ce dernier point, presque 10% des associations employeuses évoquent le rapprochement comme étant lié à ce souhait, ordre de grandeur similaire pour les associations du secteur humanitaire, de l'action sociale et de la santé (8,8%). Ce ratio dépasse 12,5% pour les associations développant un budget de plus de 500.000 euros.

1.2.4 LES RELATIONS AVEC LE SECTEUR PUBLIC

Le monde associatif n'est pas un monde étanche. Entre lui et le monde des entreprises que nous évoquerons plus loin, il y a l'action publique, et les évolutions de cette action et de sa relation avec le secteur associatif ont causé et causent d'importantes reconfigurations dans le fonctionnement des associations. À côté, en soutien ou dans une position de contrôle, le rôle du secteur public ne cesse de se poser. Autonomes et indépendants ou prestataires de service public, les associations se révèlent dans cette réalité. **La tutelle des associations relève de la « Direction de la jeunesse de l'éducation populaire et de la vie associative du Haut-commissaire à la jeunesse »**. Les années 1980 sont marquées par les lois de décentralisation. Ce développement territorial favorise la croissance des petites associations et leur progressive professionnalisation par l'augmentation de l'emploi salarié en lien avec l'accès aux financements.

Les associations se retrouvent alors confrontées à des évolutions importantes dans leurs modes de financements et dans leurs relations avec le secteur public. Les méthodes de gestion associatives semblent aujourd'hui plus composites et hétérogènes, et fortement marquées par les nouvelles formes de financement public et de contrôle qui en découlent. **61% des associations perçoivent au moins un financement public ; et 57% d'entre elles perçoivent un financement communal**. Même si ceux-ci sont parfois très limités, en moyenne de 200 euros par an et par association, ils ont un fort symbolisme. Il s'agit du lien le plus fort qui existe entre le secteur public et les associations.

Les relations financières avec les autres collectivités territoriales sont moins prégnantes, mais elles concentrent la plus grande part du budget. Par exemples, seules 15% des associations ont un financement lié à un conseil départemental ou régional, et **seules 6% perçoivent un financement de l'État**. On note toutefois un écart très important dans la proportions d'associations ayant accès à des financements publics selon que l'association a recours à l'emploi salarié. En effet, elles sont 29,1% à percevoir des fonds provenant de l'État, contre 2,9% pour les associations sans salarié.

La contraction que nous évoquions plus haut est perceptible à la faveur des années. Si 61% des associations perçoivent des fonds publics en 2017, elles était 69% en 2005. À l'intérieur de cela, on s'aperçoit que la diminution est visible pour l'ensemble des bailleurs de fonds publics, de la commune jusqu'à l'Union Européenne (Figure 10).

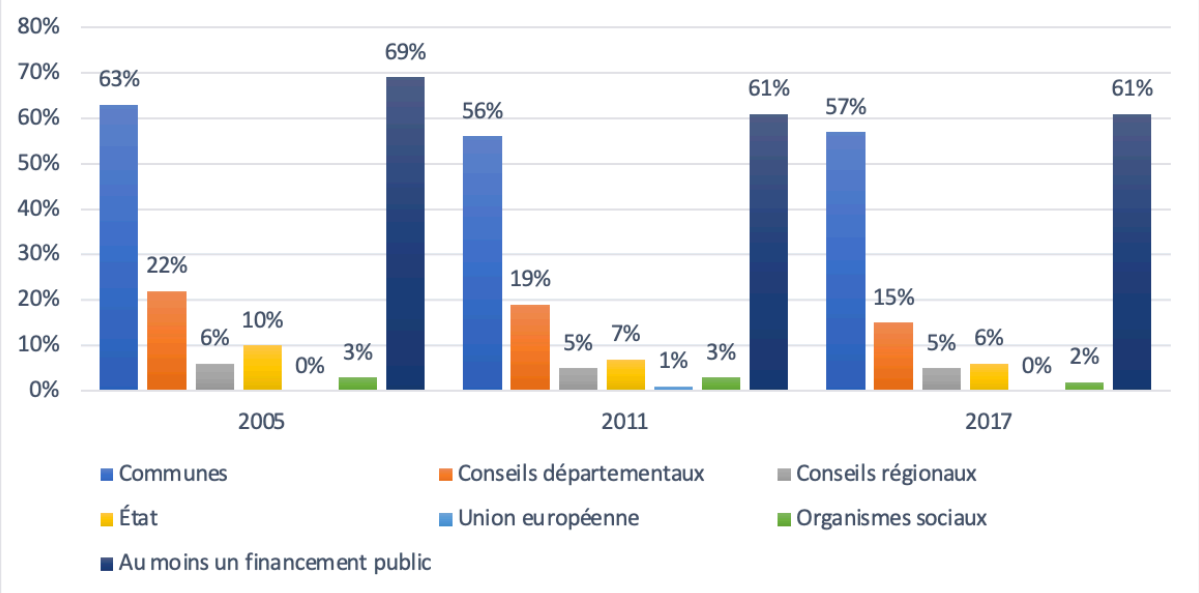


Figure 10 - Évolution des relations financières entre associations et collectivités publiques entre 2005 et 2017 (Tchernonog & Prouteau, 2019)

Historiquement, le cadre de la relation entre le secteur public français et les associations visait essentiellement à encourager et à soutenir le volontariat dans les associations, les pouvoirs publics étant conscients de la capacité des associations à répondre à des besoins qui ne sont pas couverts par l'État, de par son incapacité à s'immiscer dans des environnements très mouvants. De ce fait, de nombreuses municipalités ont délégué certaines politiques économiques et sociales aux associations et partagé les responsabilités avec le secteur non lucratif. Comme l'écrit Hély (2008), « *certaines associations sont de véritables services publics alors que d'autres sont des "entreprises associatives" qui offrent des prestations.* »

On perçoit, de plus en plus, selon Gardin (2002), une certaine **tendance à l'instrumentalisation des associations par les pouvoirs publics afin de les constituer prestataires de service**. Dans cette perspective, l'appel au travail salarié peut être perçu comme un moyen de faire des économies et de rendre « *gratuites* » les prestations réalisées. Le financement public des associations se situe aujourd'hui entre la subvention et la commande. À elles deux, elles ne constituent malgré tout pas la moitié du budget des associations, dont l'hybridation avec les dons privés et les ventes aux usagers constituent un point que nous aborderons plus loin. On notera toutefois que l'accès à la subvention et à la commande publique est largement plus important pour les associations employeuses que pour les associations sans salarié, qui elles ne font des subventions que 15% de leur budget et 5% pour les commandes publiques (Figure 11).



Figure 11 - Poids des subventions et des commandes publiques dans les budgets (Tchernonog & Prouteau, 2019)

Les subventions ont longtemps été la principale source de financement des associations (Figure 12) : elles représentaient 34% du budget en 2005, contre 17% pour les commandes publiques, la situation s'est inversée depuis : **les commandes publiques, des financements sur contrats précisant des prestations à fournir, représentent en 2017 24% des budgets**, devant les subventions qui ne représentent plus que 20% (Tchernonog & Prouteau, 2019).

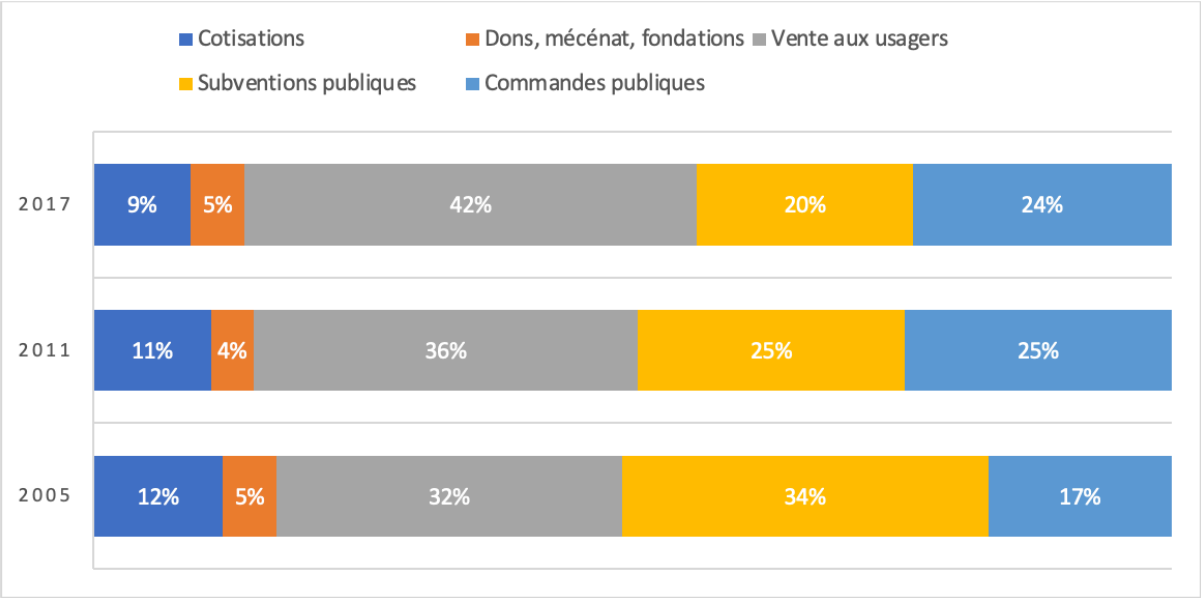


Figure 12 - Évolution du poids des subventions et des commandes publiques dans les budgets entre 2005 et 2017 (Tchernonog & Prouteau, 2019)

Ces tendances, à l'œuvre depuis 2000, sont plus visibles selon certains secteurs que d'autres. Par exemple, en 2017, les subventions publiques concentrent toujours 37% du budget des associations culturelles et 33% des associations de défenses des droits et des causes ; lorsque la commande publique, majoritaire globalement, ne représentent que 4% du budget des associations de loisirs et 5% des associations sportives (Tableau 3).

Type de ressource	Humanitaire, social, santé	Défense des droits et des causes	Éducation, formation, insertion	Sports	Culture	Loisirs	Services économiques, développement local
Cotisations	1%	20%	4%	35%	13%	18%	20%
Dons, mécénat, fondations	4%	7%	5%	8%	4%	1%	1%
Vente aux usagers	48%	21%	36%	35%	34%	55%	20%
Subventions publiques	14%	33%	28%	18%	37%	22%	28%
Commandes publiques	32%	19%	28%	5%	13%	4%	32%

Tableau 3 - Poids des subventions et des commandes publiques dans les budgets selon le secteur d'activité (Tchernonog & Prouteau, 2019)

Au-delà des ratios, les écarts de montants sont extrêmement importants entre les associations employeuses et sans salarié, dans l'accès à des fonds publics. Les associations employeuses concentrent 95% des fonds publics, soit un montant de 47,7 milliards d'euros en 2017 contre 2,7 milliards d'euros pour les associations sans salarié (Paillé et al., 2013). Elles dominent la part des commandes publiques de façon significative, 98% ; mais laisse un peu plus d'espace concernant les subventions publics, 91%. En tout état de cause, comme nous l'évoquions, la part des financements publics baisse (Figure 13).

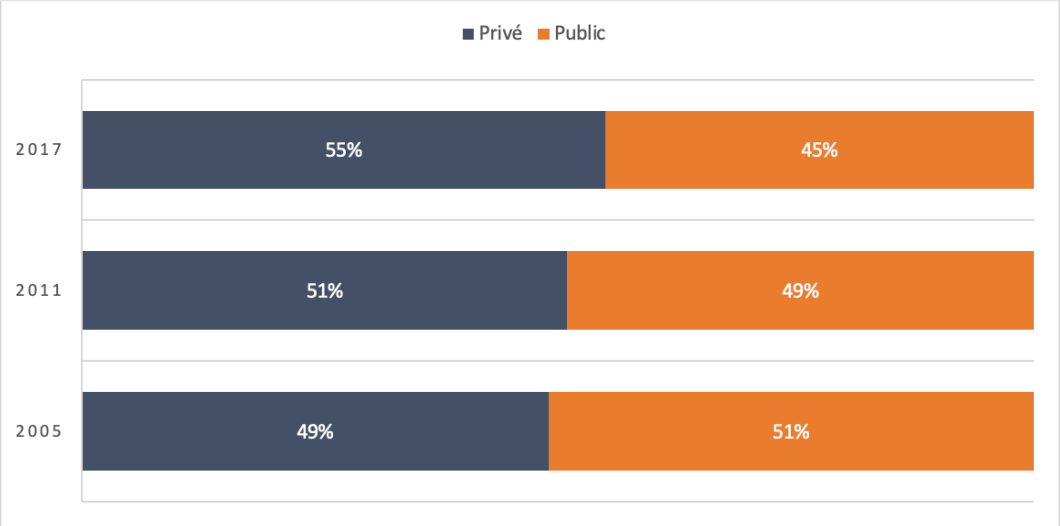


Figure 13 - Part des financements publics dans les budgets des associations entre 2005 et 2017 (Tchernonog & Prouteau, 2019)

Cela remet en cause l'indépendance revendiquée des associations par rapport aux autorités publiques, particulièrement pour les ONG. Aucune ONG n'a une capacité de financement propre et leur dépendance financière vis-à-vis des bailleurs de fonds les place dans « *une asymétrie contractuelle lourde de conséquences non seulement sur le choix des actions à mener mais aussi par l'imposition de contraintes fortes sur la conduite de l'action* » (Freyss, 2004). Cependant cette primo-analyse néglige tout particulièrement la dimension démocratique de l'association, au-delà de la prestation qu'elle délivre à un bénéficiaire, mais bien comme un intermédiaire de la vie démocratique.

Ces constats invalident l'idée selon laquelle plus l'État providence est étendu, plus restreinte serait la place du secteur non lucratif. Le bénévolat n'est plus alors appréhendé comme un palliatif à l'économie de marché et à l'économie de redistribution mais comme un facteur agissant sur ces autres principes économiques (Gardin, 2002). **Le modèle de décentralisation des associations françaises à but non lucratif est relativement récent et continue d'évoluer. L'État peut choisir de déléguer un secteur entier à des associations en pleine croissance.**

Archambault (2002) retrace les différents idéal-types du fonctionnement du secteur sans but lucratif selon les modèles des relations entre ce secteur et les pouvoirs publics, établis à partir des résultats du programme Johns Hopkins, les modèles rhénan, anglo-saxon, scandinave, et méditerranéen. Ces modèles recoupent largement la classification d'Esping-Andersen (1990) (Archambault, 2002).

- **Le modèle rhénan (ou corporatiste)** ***:*** le secteur associatif de ces pays pèse lourd, et est constitué par des organisations anciennes, puissantes, institutionnalisées et professionnalisées. Elles sont fédérées selon leur appartenance idéologique. Le système de relation avec les pouvoirs publics est souvent sous la forme d'un État providence de type bismarckien, selon le principe de subsidiarité : l'État ne produit un service collectif que si une unité de moindre taille n'a pas répondu au besoin social. Et s'il ne le produit pas, il le finance.

- **Le modèle anglo-saxon (ou libéral)** ***:*** ce modèle est présent au Royaume-Uni et en Irlande. Les organisations sont composées de bénévoles, et sont fondées sur une longue tradition d'initiative privée charitable. Ce modèle insiste sur la complémentarité entre de très nombreux

bénévoles et des salariés qualifiés. On y observe une forte culture associative, transmise par la socialisation primaire et également par une valorisation dans les cursus scolaires et universitaires

- **Le modèle scandinave (ou socio-démocrate)** ***:*** il repose sur des organisations légères et fédérées par champ d'intervention et non en fonction de références idéologiques. L'État providence beveridgien fournit directement les services éducatifs, sanitaires et sociaux et les rares organisations sans but lucratif qui interviennent dans ces domaines comblent les lacunes de l'État providence, selon un modèle de subsidiarité inversée.

- **Le modèle méditerranéen (ou émergent) :** présent en Italie et en Espagne, il repose sur un secteur associatif moins développé que les précédents, en raison des restrictions importantes, voire des interdictions qui l'ont frappé au cours d'une histoire marquée par les conflits entre l'Église catholique très puissante et l'État et par des périodes de dictature au XXe siècle.

Le modèle français est ambivalent, et semble se trouver entre le modèle rhénan vers le modèle anglo-saxon : l'État finance les œuvres pour lesquelles il estime ne pas être en capacité d'agir directement ; et d'autre part la « *professionnalisation* » du monde associatif entraîne progressivement une forte hybridation des ressources humaines entre les salariés et les bénévoles.

1.2.5 HYBRIDATION DES RESSOURCES ÉCONOMIQUES

Nous l'avons dit, les ressources économiques des associations sont devenues majoritairement privées Tableau 4). **Le secteur associatif connaît de profondes mutations** qui transforment ses relations avec les acteurs publics et privés, et **le conduisent à se professionnaliser** (Ospital & Templier, 2018). L'association ne vit pas en autarcie (Chessel & Nicourd, 2009). L'évolution du contexte économique, social, politique et institutionnel transforme les associations (employeuses et non-employeuses) dont l'organisation progressivement se complexifie.

Ressources	2005	2011	2017
Cotisations	12%	11%	9%
Dons et mécénat	5%	4%	5%
Recettes d'activité publique et privées	49%	61%	66%
Subventions publiques	34%	25%	20%

Tableau 4 - Évolution des ressources budgétaires entre 2005 et 2017 (Tchernonog & Prouteau, 2019)

En 2017, la part des financements privés est de 55% quand celle des financements publics est de 45%. Cette analyse est particulièrement marquée pour les associations sans salariés qui font principalement appel aux cotisations de leurs membres (Tableau 4). La répartition détaillée des principaux financeurs selon que la provenance soit publique ou privée permet de constater par exemple que les adhérents personnes morales sont principalement des collectivités territoriales et l'État, et non des personnes morales privées. Ces dernières préfèrent financer à travers du don et du mécénat (Tableau 5).

Type de ressource	Financeurs privés	Financeurs publics
Cotisations	Adhérents personnes physiques	Adhérents personnes morales
Dons et mécénat	Personnes physiques Familles Entreprises Fondations	-
Recettes d'activité (participation des usagers ou commandes publiques)	Personnes physiques Familles	Collectivités publiques
Subventions publiques	-	Collectivités publiques

Tableau 5 - Principaux financeurs selon la nature des financements (Tchernonog & Prouteau, 2019)

De manière générale, **la participation des usagers aux services produits constitue 41,6% du financement total du secteur associatif**, qu'il s'agisse des associations employeuses ou non. Les départements sont les premiers financeurs publics des associations, devant les communes et l'État. Le financement privé est donc devenu largement majoritaire. Par exemple, les cotisations d'origine privée constituent *a minima* 67% du total des cotisations. Les petites associations ne vivent qu'à hauteur de 20% sur les financements publics, les 80% restants étant apportés par les usagers. Au total, les budgets des associations sont constitués à 55% de financements privés.

Les recettes d'activités associatives sont passées entre 2005 et 2017 de 49% à 66% du budget des associations. Certains vont ainsi jusqu'à parler de commercialisation du secteur associatif, d'entreprises associatives (Hély, 2004). La réflexion stratégique et le management sont devenus des facteurs clés de succès importants. Tout en poursuivant des buts non lucratifs, les associations utilisent ainsi de plus en plus des modes de management identiques à ceux du secteur privé à but non lucratif (Huet & Simon, 2007).

1.2.6 CONCURRENCE AVEC LE SECTEUR MARCHAND & INTER-ASSOCIATIVE

Les sources de financement des associations se sont donc diversifiées. Le lien avec les institutions publiques s'est en effet dégradé à la suite du désengagement de l'État générant une certaine précarisation et la privatisation des associations. De plus, la fin de la logique de subvention au profit de la commande publiques a bridé les capacités d'innovation sociale de ces organisations et les a placées dans une position de sous-traitance d'un certain nombre d'institutions publiques ayant besoin des services d'utilité sociale fournies par les associations.

Au-delà de la tendance à la baisse de la part des financements publics, **les participations des usagers constituent une part croissante de leur budget**. Ces participations sont analogues à la vente de produits et de services par les entreprises à but lucratif. Les associations tissent à ce titre et génèrent des relations de plus en plus étroites avec le secteur marchand (Ospital & Templier, 2018).

Les économistes considèrent généralement que les **associations sont des organisations productrices de biens et de services** destinés à des demandes généralement minoritaires et souvent non solvables, ignorées par les pouvoirs publics et par les entreprises (Archambault, 1996; Demoustier, 2001). **Les sociologues** confèrent aux associations une fonction plus large d'**agent de développement**. Ces organisations restaurent les liens sociaux (Laville & Hoarau, 2008). Les emplois salariés créés à l'attention des plus exclus, mais aussi le bénévolat, constituent des formes d'insertion socioprofessionnelle (Castra, 2003). Au-delà, l'action des associations contribue au développement et à la transformation sociale, voire politique, des territoires qui les entourent (Chéroutre, 1998). Les sociologues défendent une vision de la performance des associations en termes d'"utilité sociale". Entre l'État et le marché, le secteur associatif est souvent qualifié de *"tiers-secteur*" : un troisième secteur, celui des "*laissés-pour-compte*" (Laville & Sainsaulieu, 1997).

L'objet de l'association n'exclut que le partage des bénéfices. Il laisse donc, si l'on s'en tient à sa définition juridique, une **immense latitude aux sociétaires pour toute activité non lucrative**. S'agissant de l'**organisation interne**, le laconisme législatif du texte de 1901 permet enfin aux associations de s'organiser **comme elles l'entendent**, à l'exception des associations reconnues d'utilité publique, qui se voient astreintes à l'adoption d'un statut-type. L'association peut tout faire, sauf partager des bénéfices entre ses membres. Encore cette prohibition doit-elle s'entendre de façon stricte : s'il est interdit de partager des bénéfices, il n'est pas interdit d'en réaliser. En dépit de son but désintéressé, le monde associatif a largement investi le domaine économique.

La croissance de l'activité économique des associations, immanquablement, pose le problème des relations avec les entreprises privées ; non seulement parce que celles-ci formulent le grief de concurrence déloyale, mais surtout parce que la transformation de certaines associations en véritables entreprises est un état de fait que le droit français appréhende avec difficulté. Les associations ne se voient aucunement interdire l'activité économique. Selon les textes en vigueur, une association peut accomplir des actes qui lui procurent un profit pécuniaire, pourvu que ces actes gardent un caractère accessoire et que le profit qui en résulte soit utilisé conformément à son objet. Mais cette possibilité ne figurait pas dans les intentions initiales du législateur : l'article 6 de la loi de 1901, qui mentionne les recettes de l'association, ne cite même pas les produits d'activités économiques.

Pour les économistes **néoclassiques** (Eynaud, 2010), **l'association est définie négativement** comme une organisation qui ne réalise pas de profit et qui opère dans des secteurs caractérisés par des asymétries d'information fortes où des comportements opportunistes sont possibles. Les associations sont donc assimilées à des acteurs économiques comme les autres avec la particularité d'émettre un signal (la non-lucrativité) susceptible de rassurer les autres acteurs et de créer ainsi les conditions nécessaires du libre jeu du marché. Selon Laville (2009), les associations ont été longtemps pensées comme des entreprises ou des administrations de « seconde zone », non comme des organisations dotées d'une identité propre. Pourtant, selon (Alcoléa-Bureth, 2019), l'association repose sur trois éléments qui la distinguent fondamentalement de l'entreprise, et structurent son identité : réciprocité, capital social et hybridation des ressources.

La jurisprudence administrative a toujours lié la reconnaissance du caractère non lucratif d'une activité commerciale à la satisfaction de critères précis : l'activité doit entrer strictement ans le cadre de l'action désintéressée de l'association ; elle ne doit procurer aucun profit, direct ou indirect, aux fondateurs, membres ou dirigeant ; la réalisation d'excédents de recettes ne doit pas être systématiquement recherchée ; ces excédents, lorsqu'ils existent, doivent être réinvestis dans l'œuvre elle-même. Un cinquième critère a été rajouté par le Conseil d'État en 2014 : l'œuvre doit présenter une utilité sociale, c'est-à-dire pallier les insuffisances du secteur concurrentiel en fournissant, dans des conditions résolument désintéressées, un service qui n'est pas assuré par le marché. Pour bénéficier d'une exonération d'impôts commerciaux, l'activité doit non seulement être désintéressée, mais aussi n'exercer aucune concurrence à l'égard des entreprises.

Rien ne s'oppose à ce que l'association ait une activité économique et qu'elle soit reconnue comme une véritable entreprise. Cela a par ailleurs été confirmé à deux reprises par le Conseil constitutionnel : « *doit être regardée comme entreprise [une association] qui a pour activité principale la prestation de services* » (Conseil constitutionnel n°2006-20/21 du 20 juillet 2006 ; Conseil constitutionnel n°2006/22 du 26 octobre 2006). Cette approche est également en conformité avec la jurisprudence européenne

pour laquelle la notion d'entreprise « *comprend toute entité exerçant une activité économique, indépendamment du statut juridique de cette activité et de son mode de fonctionnement* » (CJCE 23 avril 1991, aff. C-41/90 ; CJCE 16 novembre 1995, aff. C-244/94 ; TPICE 12 décembre 2006, aff. T-155/04.

Les définitions des organisations partagées par les membres du réseau européen de l'EMES (*L'EMergence de l'Entreprise Sociale en Europe* – réseau de recherche existant depuis 1996) posent une triple dimension : économique, sociale et politique. La dimension économique correspond à une organisation productrice de service, la dimension sociale découle d'une finalité non lucrative : le but n'est pas de dégager et de redistribuer des profits, mais de satisfaire les besoins des bénéficiaires, et, dans le cas des coopératives et mutuelles, de répondre aux demandes des membres. La dimension politique pose un enjeu en termes de participation : ces organisations sont dirigées de façon démocratique par les membres. Les formes juridiques des organismes de l'économie sociale peuvent varier d'un État membre à l'autre. Cependant, ces entreprises se distinguent de celles à capitaux par leurs spécificités liées à des caractéristiques communes, notamment : la primauté de la personne et de l'objet social sur le capital ; l'adhésion volontaire et ouverte ; le contrôle démocratique par les membres ; la conjonction des intérêts des membres usagers et de l'intérêt général ; la défense et la mise en œuvre des principes de solidarité et de responsabilité ; l'autonomie de gestion et l'indépendance par rapport aux pouvoirs publics ; l'essentiel des excédents est destiné à la poursuite d'objectifs de développement durable, d'intérêt, de services aux membres et de l'intérêt général. (Charte européenne de l'économie sociale, 2002).

Kaltenbach & Seguin (1996) ont dénoncé avec vigueur les « *associations lucratives sans but* » et incriminé ce qu'il appelle « *le lobby associatif français des employeurs subventionnés* ». Shapiro, dès 1973, distinguait deux grands types de marché pour une organisation à but non lucratif : les « *clients* », auxquels elle procure des biens ou des services et les « donateurs » desquels elle tire ses ressources (Shapiro, 1973). Cette approche a été reprise par de nombreux auteurs. Rados (1981) considère, par exemple, qu'une OBNL fait face à deux types d'interlocuteurs : les backers (commanditaires, partisans), c'est-à-dire ceux qui procurent à l'organisation de l'argent ou du temps, et les « *clients* » que l'organisation cherche à servir (Rados, 1981).

Dans ce cadre, compte tenu de la croissance continue du nombre d'associations, celles-ci **se retrouvent en concurrence sur quatre points : « *la zone géographique à aider, les bénéficiaires de l'action bénévole, le produit (c'est-à-dire les causes à soutenir) et enfin la marque associative* »** (Haddad, 2000). Même si le mot de concurrents est souvent mal perçu dans le secteur de l'économie sociale et solidaire qui préfère ceux de confrères ou de partenaires, il décrit cependant une réalité de plus en plus prégnante. Pour ne prendre qu'un seul indicateur quantitatif, rappelons que, depuis l'an 2000, il s'est créé environ 70.000 associations par an en France (Recherches & Solidarités, 2023). Une des causes du développement du marketing dans les associations se situe sans doute dans l'existence d'une concurrence de plus en plus importante et donc d'un choix de plus en plus large : choix des bénévoles potentiels pour sélectionner les causes qu'ils souhaitent soutenir, choix des subventionneurs, choix des mécènes pour retenir des associations partenaires, ...

À partir de l'exploitation d'une enquête conduite auprès de 2.488 associations françaises employant au moins un salarié, Hély (2009) propose une typologie des **« entreprises associatives »** (Hély, 2009). Chacun des 4 types polarisera différemment le marketing autour de certaines parties prenantes :

- Les **entreprises associatives gestionnaires** se caractérisent par une grande proximité à l'égard de l'action publique qui leur confère souvent le statut d'auxiliaires de l'État providence. Financées essentiellement par des fonds publics, elles sont très présentes dans l'action sociale, la formation et l'insertion.

- Les **entreprises associatives partenaires** ont également des activités organisées en concertation avec les pouvoir publics. Mais la présence de nombreux bénévoles et l'attachement à un projet fondateur garantissent une certaine indépendance dans la gestion et les orientations. Elles sont très présentes dans le secteur de la jeunesse, animation culturelle et développement local, et vivenit essentiellement grâce à des fonds publics, surtout par des subventions sur projets.

- Les **entreprises associatives marchandes** sont davantage de petites structures spécialisées dans le loisir, le tourisme, la culture et le sport. Leurs ressources proviennent significativement des cotisations des adhérents et de la vente de prestations de services (cours, spectacles, ...). Ayant largement recours au bénévolat et aux contrats aidés, elles sont généralement dirigées par un président.

- Les **entreprises associatives mécénales** interviennent plutôt dans la lutte contre une maladie en proposant un soutien aux malades et à leurs proches (Ligue contre le Cancer). Les grandes organisations de solidarité internationale incarnent également cette configuration dont le mode de financement se fonde en grande partie sur la collecte de dons de particuliers et d'opérations de mécénat.

L'une des conséquences de cette professionnalisation et surtout de l'intégration par les associations pourrait être dans la dénomination des publics auxquels les associations s'adressent. Pourtant, seules 4,5% d'entre elles utilisent la notion de client ; 6% pour les associations employeuses. À l'inverse, les notions d'usagers, de bénéficiaires sont les plus souvent employées dans les associations employeuses, mais restent moins utilisées que la notion d'adhérents, utilisée par plus de la moitié des associations (Tableau 6).

Public (qualification)	Associations sans salarié	Associations employeuses	Ensemble
Bénéficiaires	23,9%	24,2%	23,9%
Usagers	14,6%	21,4%	15,3%
Adhérents	54,6%	47,3%	53,8%
Militants	2,7%	1,1%	2,5%
Clients	4,3%	6,0%	4,5%
Total	**100%**	**100%**	**100%**

Tableau 6 - Qualification de ses publics par l'association (Tchernonog & Prouteau, 2019)

Le détail de l'analyse amène à considérer que le terme employé pour désigner ses publics est bien fonction du secteur d'activité de l'association (Figure 14) :

- Le terme « *adhérent* » est particulièrement employé au sein des associations sportives (83%) et de loisirs (65%)
- Les termes de « *bénéficiaires* » et d'« *usagers* » sont plus souvent retenus par les associations d'action humanitaire, social et santé (48,7% pour les bénéficiaires et 25% pour les usagers)

- Près de 20% des associations gérant des services économiques parlent de « clients » (18,3%)
- Le terme « *militant* » est plus employé par le secteur de défense des droits et des causes (9,8%)

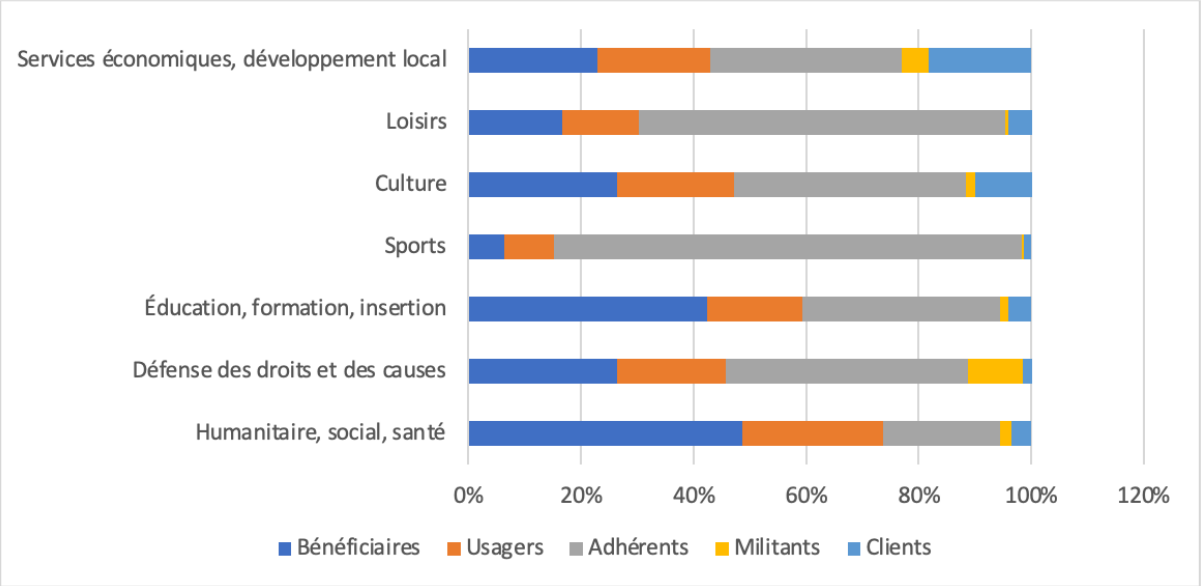


Figure 14 - Qualification de ses publics par l'association selon le secteur d'activité (Tchernonog & Prouteau, 2019)

Les termes utilisés ne croissent pas depuis 2011. Ainsi, seul le terme de « *bénéficiaire* » passe de 22% à 24% d'utilisation. Les autres catégories tendent à diminuer, particulièrement les termes de « *militants* », passant de 4% à 3%, et celle d'« usagers » passant de 19% à 15%.

1.2.7 RECHERCHE DE NORMALISATION & DIVISION DU TRAVAIL

Les bailleurs de fonds, publics et privés, conditionnent régulièrement l'attribution de subventions et de conventionnements à l'application de nouveaux règlements et de changement des pratiques (Laheyne, 2012). Dauvin et Siméant (2002) partagent l'analyse concernant l'évolution actuelle du secteur humanitaire avec une montée en puissance d'une rationalisation inter-ONG, au sens bureaucratique du terme, qui se traduit par la mise en place de codes de conduites et de chartes de pratiques des ONG (Dauvin & Siméant, 2002). Busson-Villan et Gallopel-Morvan rappellent également que le monde associatif est passé d'une ère où la confiance des donateurs prévalait à une ère où il est nécessaire d'apporter la preuve de la bonne gestion de l'association pour avoir accès à des fonds (Busson-Villa & Gallopel-Morvan, 2012).

Le scandale de l'Association pour la Recherche contre le Cancer (A.R.C.) en 1996 a renforcé cette dynamique. L'A.R.C., créée en 1962, a pour objet de favoriser la lutte contre le cancer en apportant un soutien financier aux recherches scientifiques biomédicales et aux études dans le domaine des sciences sociales. Ses deux principales sources de financement sont les dons et les legs. Un rapport de la Cour des Comptes déclenche le scandale : « *la part des aides à la recherche, qui s'est établie à moins de 30% des engagements cette année-là, ne peut être considérée comme correspondant aux objectifs indiqués dans les campagnes d'appel à la générosité publique et à l'intention des personnes qui ont apporté leurs dons et libéralités à la recherche sur le cancer. L'ARC a dépensé des sommes d'un montant global bien supérieur pour ses campagnes. La mise en œuvre de celles-ci appelle d'expresses critiques, du fait de l'existence de majorations de marges, de surfacturations et de commissions injustifiées » (Cour des Comptes, 1996).* Les autorités judiciaires sont saisies et en 2000 le président est reconnu

coupable d'abus de confiance et de bien sociaux. Cette crise est devenue une crise de confiance qui impacte aujourd'hui l'ensemble du milieu associatif.

Les associations se sont placées durant longtemps, et parfois encore, en position de résistance par rapport à ces injonctions. Pour elles, ce qui rassurent les parties prenantes, au-delà d'une dimension économique, ce sont d'abord la notoriété et l'ancienneté de l'association, puis la communication sur le projet. À ce titre, **la reconnaissance d'utilité publique constitue une donnée essentielle pour rassurer sur la bonne utilisation des fonds collectés**. Cette résistance se déploie souvent sur deux fronts : d'une part, sur l'analyse des situations, sur la nature des interventions à mener et sur les modalités de coopération avec les autres acteurs impliqués ; d'autre part, sur les conditions contractuelles liant l'ONG avec les bailleurs (financements de long terme pour agir dans la durée, flexibilité des programmes pour s'adapter aux évolutions de la situation, primauté de l'obligation de résultats sur celle de moyens). Cela conduit à rechercher une relation avec les institutions publiques fondée sur un partenariat politique plus que sur une hypothétique autonomie.

Dans la logique des associations s'opposant à cette dynamique, il ne s'agit pas de défendre une spécificité liée à un amateurisme à conserver, mais plutôt une **défense face à l'irruption d'exigences gestionnaires qui viendraient se substituer à la dimension politique de l'action**, particulièrement dans le champ de l'action humanitaire d'urgence. Afin d'être en capacité de rassurer leurs parties prenantes, les associations se sont organisées afin de répondre, à la manière des entreprises, en développant différents outils de normalisation. Elles ont construit un système de soft law s'ajoutant aux normes d'origine légale. Différents mécanismes de gouvernance se sont développés au sein des associations en vue d'encadrer la latitude managériale des dirigeants vis-à-vis des acteurs politiques, des bénévoles, des bénéficiaires et autres parties prenantes :

- Les mécanismes intentionnels non spécifiques qui intègrent principalement l'environnement légal qui s'applique directement ou non aux associations. Une association faisant appel à la générosité publique peut être contrôlée par la Cour des Comptes, l'IGAS (Inspection Générale des Affaires Sociales) et l'IGAENR (Inspection Générales de l'Administration Nationale et de la Recherche) (Par exemple : Loi 1901, expert-comptable, Compte Emploi des Ressources collectées auprès du public) ;
- Les mécanismes intentionnels spécifiques visent à encadrer la latitude managériale des dirigeants (Conseil d'Administration, Bureau, AG, Double signature, audits internes volontaires, ...) ;
- Les mécanismes spontanés non spécifiques liés aux différents marchés auxquels sont confrontées les associations (Marché des services, Marché des donateurs) ;
- Les mécanismes spontanés spécifiques très prégnants au sein des associations et qui structurent bien souvent les rapports entre bénévoles, bénéficiaires et associations (Adhésion des bénévoles, Comité de la Charte, confiance des autorités de tutelle).

Les partenaires extérieurs, notamment les financeurs et les bénéficiaires, souhaitent souvent que cette ressource [les salariés associatifs] soit organisée de façon « professionnelle ». La norme joue un rôle socio-politique afin de rassurer les parties prenantes qui financent et, par le développement de multiples normes, vient permettre aux associations de se démarquer les unes des autres dans un univers qui devient de plus en plus concurrentiel. Ces normes et les démarches de normalisation peuvent se traduire sous des formats très divers :

- Les référentiels : ils apportent la preuve de la conformité de l'organisation et sa capacité à répondre à ses parties prenantes. Ils peuvent différer selon leur mode d'élaboration et leur portée
- Les règlementations légales, règlementaires et sectorielles
- Les labellisations
- Les certifications
- Les codes de conduites et chartes, les règlements intérieurs

Ces différents dispositifs peuvent avoir un caractère collectif lorsque les mêmes exigences s'appliquent à plusieurs organisations (les normes par exemple), ou un caractère individuel lorsqu'une association va développer son propre code éthique pour l'accompagnement de ses bénéficiaires. On retrouve ici le cadre de la tétranormalisation conceptualisée par Savall et Zardet (2005) et qui recense quatre champs dans lesquels s'insèrent les normes :

- Un premier champ concerne les normes comptables et financières (IASB/IFRS).
- Un deuxième champ est lié aux normes sociales (OIT) ; elles représentent le fondement de l'audit social et répondent aux attentes des membres de l'organisation.
- Un troisième champ regroupe les normes applicables au commerce international (OMC) visant à cadrer les pratiques commerciales et concernent plus spécifiquement les consommateurs (labels AB, etc).
- Un quatrième champ recense les normes de qualité, de sécurité, d'environnement (ISO).

Les associations ont essentiellement mis l'accent sur les normes comptables et financières dont la cible est le donateur. On a finalement l'impression que la norme est un outil marketing pour lever des fonds. Nous pouvons donner en exemple plusieurs normes :

- Certification IE001/6 "Organisme faisant appel à la générosité du public" de Bureau Veritas Quality International (BVQI). Cette certification s'adresse aux structures faisant appel à la générosité du public et souhaitant garantir à leurs donateurs que l'argent versé sera réellement utilisé pour les missions et les objectifs de l'association et que les informations communiquées régulièrement sont transparentes et complètes (bilan annuel, CER, ...).

- Le label français IDEAS (Institut de Développement de l'Éthique et de l'Action pour la Solidarité) couvre le champ de l'efficacité des actions des associations (évaluation, pilotage, bonnes pratiques, maîtrise des coûts, etc.) mais le problème est que seule une dizaine de structures sont certifiées IDEAS et qu'il est encore moins connu que le label du Comité de la charte.

- Le Comité de la Charte, qui propose une adhésion aux associations.

En parallèle à la normalisation, et bien que la relation de causalité soit parfois difficile à établir, on observe une **division croissante du travail au sein des associations**. Au-delà de l'analyse de la coopération entre des acteurs aux statuts différents, il devient de plus en plus évident que diverses formes de travail coexistent au sein des associations. Comme pour les entreprises, les associations ne sont pas figées dans le temps. Si un grand nombre d'entre elles restent de petite taille, tout comme de nombreuses entreprises, certaines associations se développent et deviennent plus complexes (Haeringer & Sponem, 2008). La spécialisation du travail s'intensifie, de nouveaux postes émergent,

nécessitant l'embauche de salariés de plus en plus qualifiés, en particulier pour les fonctions de gestion et de management (Cottin-Marx, 2019).

La pression exercée par les bailleurs de fonds, au-delà de la nécessité d'aligner les ONG sur des critères de gestion toujours plus techniques, entraîne une augmentation des tâches administratives pour le personnel des ONG (volontaires et salariés). Cela inclut notamment la rédaction de projets d'interventions, ou *proposals*, destinés aux bailleurs de fonds, dont la technicité ne cesse de croître. Hugues (1958) distinguait déjà le « *sale boulot* » du « *vrai boulot* » dans le cadre des activités humanitaires. Selon lui, les travailleurs humanitaires distinguent généralement deux types d'activités : l'une bureaucratique et administrative, perçue comme routinière, et réalisée dans les bureaux de l'association, et l'autre sur le terrain, marquée par des actions et des rencontres directes.

Les principales tâches incluent ainsi des fonctions de représentation, de rédaction, de conception et de lobbying, qui s'apparentent à une routine comparable à celle que l'on retrouve dans divers secteurs et entreprises. Ces récits révèlent non seulement une division traditionnelle du travail, mais aussi une « *division morale du travail* ». Alors que les tâches administratives, souvent dévalorisées par le personnel (le « *sale boulot* »), sont reléguées à l'arrière-plan, les activités sur le terrain sont survalorisées. L'analyse du travail quotidien des acteurs humanitaires montre qu'il s'agit de tâches ordinaires vécues comme extraordinaires. C'est en effet la volonté d'aider les bénéficiaires et les associations marocaines qui confère un caractère exceptionnel à ces activités et motive la majorité des personnels interrogés. Cette relation, qui sous-tend l'action de solidarité internationale (perçue par certains auteurs comme asymétrique, ou comme cosmopolitique par d'autres), permet aux professionnels de vivre leur engagement dans une posture héroïque et exceptionnelle.

Dans ce contexte, **une frontière semble émerger, que nous explorerons plus loin, entre les salariés « *professionnels* » et les bénévoles « *amateurs* »**, bien que ces derniers soient souvent en contact direct avec les bénéficiaires. Laheyne (2012) retrouve cette distinction dans plusieurs entretiens menés avec des dirigeants associatifs, bénévoles et salariés au sein de différentes associations.

« Le bénévole peut aller plus loin avec les bénéficiaires que le travailleur social. Parce qu'il n'y a pas de barrière du salaire. Ce n'est pas que le travailleur social ne veuille pas aller plus loin, mais il a sa vie privée. Alors que le bénévole en a fait le choix. Le bénévolat c'est personnel, pas professionnel. »

« Sur un plan professionnel, les travailleurs sociaux sont de plus en plus formatés. Ils passent un temps fou à des papelards pour justifier leurs subventions aux dépens du temps donné. Mais pour le bénévole, tout cela n'est pas important. »

Les propos décrivent ici la distinction entre la posture d'un bénévole impliqué dans sa relation à autrui et celle d'un travailleur social détaché et souvent défini par sa relation contractuelle. Par la gratuité de sa gestion, le bénévole estime pouvoir aller plus loin et repousser les limites de la distance relationnelle (Laheyne, 2012). Comprenons dans ce discours que la discipline budgétaire imposée au social tend à accélérer l'investissement des méthodes gestionnaires et administratives au sein de ces professions au détriment des fonctions plus préventives et promotionnelles. L'engagement humanitaire bouscule alors le travail social dans ses modes de fonctionnement (Laheyne, 2012). La division du travail est à l'œuvre et faute de données plus précises à notre connaissance, nous pouvons nous pencher sur celle existant entre les bénévoles et les salariés (Tableau 7).

Type de réponse	Fréquence
Non-réponse	19,0%
Les tâches des bénévoles sont les mêmes que celles des salariés	4,0%
Les tâches des bénévoles sont différentes de celles des salariés	54,0%
Les tâches des bénévoles sont tantôt différentes, tantôt les mêmes que celles des salariés	23,0%
Total	**100,0%**

Tableau 7 - Les tâches des bénévoles par rapport à celles des salariés (Tchernonog & Prouteau, 2019)

Si presque un cinquième des associations n'ont pas répondu à cette question, nous pouvons noter que dans plus de la moitié des cas les tâches sont différenciées entre les bénévoles et les salariés, signe de la division du travail accrue et de la distinction entre ces deux statuts. Dans ce contexte, les associations peuvent rencontrer des difficultés à recruter et fidéliser des bénévoles, sous deux dimensions principales : la capacité à trouver des dirigeants bénévoles, et la capacité à trouver des bénévoles ayant les qualifications nécessaires à l'exercice des actions demandées par l'association. Il ressort assez nettement que la fonction employeur dont les dirigeants associatifs sont investis rend leur action beaucoup plus complexe et tend à accentuer la difficulté de les recruter (Tableau 8).

Profil (emploi)	Difficultés à trouver des dirigeants bénévoles	Difficultés à trouver ou conserver les bénévoles ayant les qualifications nécessaires
Associations sans salarié	57,0%	53,0%
Associations employeuses	79,0%	75,0%

Tableau 8 - Difficultés liés au recrutement des bénévoles (Tchernonog & Prouteau, 2019)

Le ressenti négatif des bénévoles opérationnels vis-à-vis des méthodes gestionnaires est finalement peu lié à la « professionnalisation » en elle-même, mais plutôt à la mise en œuvre de pratiques de management instaurant une différenciation entre eux et les salariés, ainsi qu'un cloisonnement vertical des activités (Ospital & Templier, 2018).

1.3 SPÉCIFICITÉS LIÉES À NOTRE CHAMP DE RECHERCHE : LES ASSOCIATIONS EMPLOYEUSES

Comme nous l'avons souligné, contrairement à la dynamique générale du secteur associatif, **le nombre d'associations employeuses tend à diminuer** sur la même période, de l'ordre de 2,2% entre 2011 et 2017 (Figure 15). Comme le soulignent Tchernonog et Prouteau (2019), la diminution du nombre d'associations employeuses peut être imputée à des difficultés de survie de petites ou moyennes associations employeuses sous l'effet conjugué d'un accroissement de la concurrence et la transformation des financements publics, accompagné de la tendance décuplée à l'externalisation de missions publiques par les collectivités territoriales au profit de « grosses » associations qui elles, en sortent renforcées.

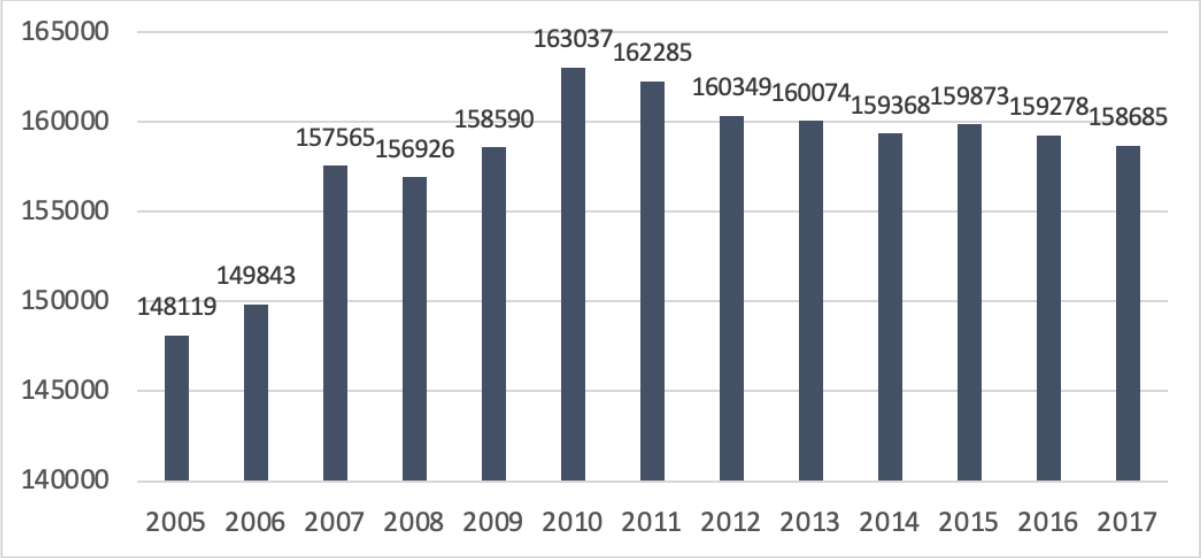


Figure 15 - Évolution du nombre d'associations employeuses entre 2005 et 2017 (Tchernonog & Prouteau, 2019)

Ainsi, si l'on compte au total plus d'1,5 million d'associations, seules 159 000 emploient des acteurs salariés (Tableau 9). Il s'agit en grande partie d'associations agissant dans le secteur de l'action sociale et de la santé (30 000) ; dans le sport (43 700) et la culture (38 600).

Activité	Associations sans salarié	Associations employeuses	Total
Action caritative et humanitaire	55K	6K	61K
Action sociale et santé	120K	30K	150K
Défense des droits et des causes	163K	9,3K	172,3K
Éducation, formation, insertion	36,7K	11,6K	48K
Sports	320K	43,7K	363K
Culture	305K	38,6K	344K
Loisirs	307K	12,6K	320K
Développement local	32,6K	7K	39,6K
Total	1 341K	159K	1 500K

Tableau 9 - Volumétrie et secteurs d'activité des associations employeuses (Tchernonog & Prouteau, 2019)

Au-delà de la donnée brute, il existe des disparités dans les modalités de recours à l'emploi des associations employeuses : certaines y ont recours de façon régulière, d'autres occasionnellement voire exceptionnellement (Tableau 10).

Profil (Activités)	Recours régulier	Recours occasionnel ou exceptionnel	Total
Humanitaire, social, santé	94%	6%	100%
Défense des droits et des causes	95%	5%	100%
Éducation, formation, insertion	93%	7%	100%
Sports	93%	7%	100%
Culture	84%	16%	100%
Loisirs	89%	11%	100%
Gestion des services économiques, développement local	91%	9%	100%
Ensemble	91%	9%	100%

Tableau 10 - Modalités du recours à l'emploi des associations employeuses selon le secteur d'activité (Tchernonog & Prouteau, 2019)

Le plus grand nombre (91%) des associations employeuses sont employeuses de façon permanentes, mais 7% d'entre elles déclarent employer des salariés de façon occasionnelles, et 2% de façon exceptionnelle (soit 9% au total) (Figure 16). Le recours occasionnel ou exceptionnel à l'emploi est plus marqué dans les secteurs de la culture (16%) et des loisirs (11%). Les associations développant un projet sportif, culturel ou de loisirs continue de dominer le paysage associatif puisqu'elles représentent ensemble plus des deux tiers du nombre total d'associations (68,4%). Pour autant, elles ne constituent pas les associations les plus régulièrement employeuses.

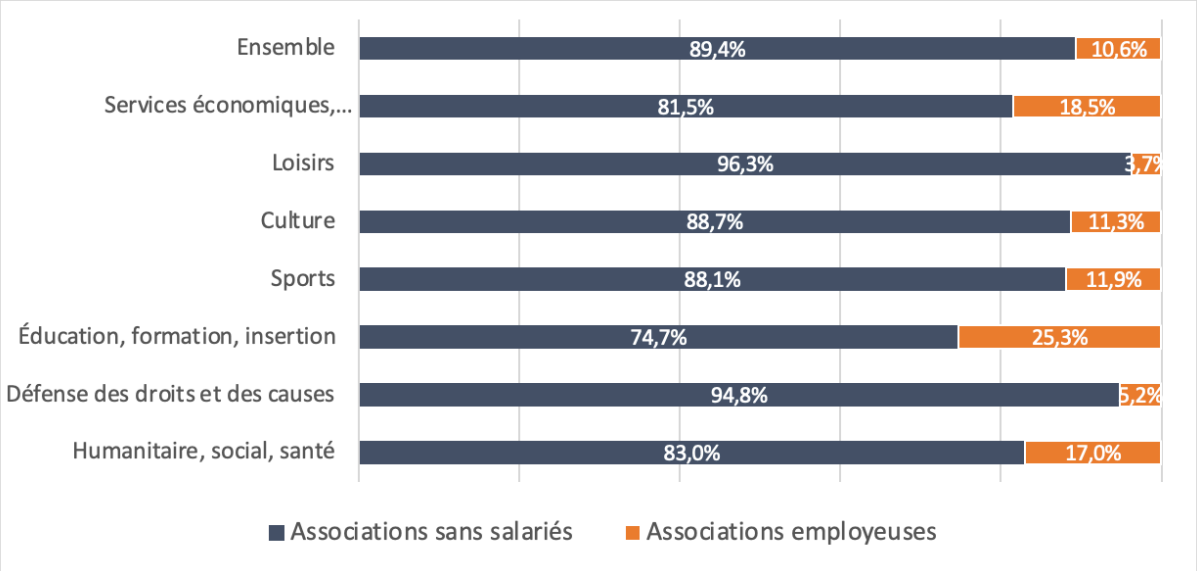


Figure 16 - Taux d'associations employeuses selon le secteur d'activité (Tchernonog & Prouteau, 2019)

La part du budget concentrée par les associations employeuses est de plus en plus importante, elle est en 2017 de 100 milliards d'euros, soit de l'ordre de 89%, alors qu'elle n'était « que » de 87% en 2011, mais pour un budget total inférieur de 10 milliards d'euros (Tableau 11). Le critère du recours à l'emploi salarié semble être le plus déterminant concernant le budget : le budget moyen des associations employeuses est de l'ordre de 628.000 euros, soit 63 fois plus élevé que le budget moyen des associations sans salarié.

Année	Associations sans salarié	Associations employeuses	Total	Évolution N-1	Taux d'inflation
2011	12,83	89,97	102,80	1,8%	2,1%
2012	12,83	92,12	104,95	2,1%	2,0%
2013	10,26	93,87	104,13	0,0%	0,9%
2014	10,95	95,94	106,89	2,6%	0,5%
2015	11,70	97,54	109,24	2,2%	0,0%
2016	12,49	99,28	111,77	2,3%	0,2%
2017	13,34	99,94	113,28	1,3%	1,0%

Tableau 11 - Budgets des associations (en milliards d'euros) (Tchernonog & Prouteau, 2019)

Par exemple, pour les associations du secteur de l'éducation, les associations employeuses ont un budget moyen de 1.200K€, lorsque sur le même secteur, les associations sans salarié ont un budget moyen de 9.000 euros. L'écart de budget le plus conséquent concerne les associations développant une action humanitaire (1.540K€ pour les associations employeuses contre 10.500 euros pour celles sans salarié). Le budget des associations reste relativement dépendant du secteur d'activité. 87% des associations de défense des droits et des causes gèrent un budget inférieur à 10.000 euros, lorsque les associations ayant un projet culturel ou de loisirs gèrent majoritairement des budgets allant de 1.000€ à 10.000€. Les budgets les plus élevés sont concentrés par les associations humanitaires, d'action sociale, de santé et d'éducation. À titre d'exemple, 8% des associations humanitaires développent un budget de plus de 200.000 euros. 60% des associations employeuses comptent entre 50 et 500 adhérents, et jusque 14% concentrent plus de 500 adhérents.

L'adhésion à un réseau est assez fréquente pour les associations, la moitié d'entre elles ayant recours à ce procédé, parfois même à plusieurs réseaux (Tableau 12). Ce constat est particulièrement vrai pour les associations employeuses, les deux tiers d'entre elles adhérant au moins un réseau (66,8%).

Profil (réseau)	Associations sans salarié	Associations employeuses
Aucune adhésion	53%	33%
Adhésion à un ou plusieurs réseaux	47%	67%

Tableau 12 - Adhésion à une fédération ou un groupement d'associations selon l'existence d'emploi salarié (Tchernonog & Prouteau, 2019)

Au-delà de la dynamique générale du secteur associatif dont nous avons présenté les contours plus haut, nous nous attachons ici à développer des dynamiques spécifiques ou plus fortement marquées au sein des associations employeuses, qui constituent notre champ de recherche.

1.3.1 IMPORTATION D'OUTILS DE GESTION

Les organisations de l'économie sociale disposent d'une capacité d'innovation sociale non seulement dans les biens et services qu'elles produisent, mais aussi dans les processus et modes de fonctionnement qu'elles adoptent. Contrairement à l'idée répandue selon laquelle **les dirigeants de l'économie sociale** géreraient de manière « *naïve* » ou « *peu professionnelle* » leurs ressources humaines, de nombreuses recherches montrent que certains **développent des outils innovants de gestion des ressources humaines**, en accord avec les valeurs fondamentales de l'économie sociale. **Cette logique gestionnaire apporte des solutions organisationnelles concrètes, améliorant notamment la qualité des services fournis par les associations pour accomplir leur mission sociale**. Toutefois, elle introduit aussi des valeurs et des modèles organisationnels issus du secteur privé, ce

qui peut entrer en conflit avec les représentations du secteur associatif, suscitant chez les bénévoles la crainte d'une instrumentalisation de leur engagement à des fins commerciales (Ospital & Templier, 2018).

Initialement, les associations ont rejeté la gestion, craignant qu'elle n'entrave les performances spontanées des organisations informelles qu'elles cultivaient. Cependant, dans les années 1980, face à la concurrence croissante et aux exigences des bailleurs de fonds, certaines ont adopté des formes plus proches de l'entreprise. Cela a parfois été perçu comme un sacrifice du militantisme au nom de l'efficacité. **Aujourd'hui, les acteurs du monde associatif appellent à une gestion adaptée** (Valéau, 2003). Jusqu'à cette époque, les responsables associatifs avaient souvent une attitude marquée par la méfiance et une méconnaissance de l'entreprise, la considérant comme un symbole idéologiquement éloigné des valeurs associatives, et dont certaines « dérives » devaient être combattues par un contre-pouvoir associatif.

L'idéologie à la base de l'économie sociale s'oppose généralement à toute forme de pouvoir et de contrôle sur les actions des individus impliqués. Dans ce cadre, **les méthodes de gestion classiques échouent souvent**, comme en témoignent les réticences des dirigeants de l'économie sociale à utiliser des termes issus du management, notamment celui de « *gestion des ressources humaines* » (Davister, 2008). Au cours des dix dernières années, des chercheurs ont mis en lumière une certaine convergence entre la gouvernance des associations et celle des entreprises, soulignant un effet de mimétisme entre ces deux types d'organisations (Petrella & Richez-Battesti, 2012, 2014). Ce rapprochement s'explique en partie par le processus de professionnalisation des associations, conséquence des évolutions des modalités de financement. Pour assurer leur pérennité, les associations doivent répondre à des appels à projets émis par des institutions publiques, ce qui accroît la concurrence entre elles, au détriment du projet social originel, un phénomène qualifié de « *banalisation par le marché* » (Swaton, 2015). En ce sens, « *les valeurs sont aux associations ce que le profit est aux entreprises : une direction et un moteur* » (Boncler-Valéau, 2011).

Les chercheurs anglo-saxons, comme Young (1983), ont joué un rôle pionnier en appliquant les outils du management à l'organisation associative. Dans une économie de marché, fondée sur la liberté contractuelle, l'existence d'organisations à but non lucratif soulève en effet des questions. Eynaud et de França Filho (2019) retracent l'histoire du management, expliquant que celui-ci a été conçu pour l'entreprise, sans intégrer la notion de solidarité (Eynaud & de França Filho, 2019). Cette absence de solidarité dans les théories du management, depuis la manufacture d'épingles de Smith, en passant par l'Organisation Scientifique du Travail de Taylor ou la bureaucratie de Weber, ne peut être remise en cause. Dans l'entreprise, le pouvoir est de nature autoritaire et la gouvernance favorise ceux qui détiennent le capital, tandis que les associations prônent une gouvernance démocratique. Ces idéaux divergent fortement, surtout dans un contexte où l'autoritarisme managérial est de plus en plus critiqué (Hanique & de Gaulejac, 2015).

Certains auteurs s'opposent par exemple fermement à l'intrusion du marketing dans la sphère non marchande. Dacheux (1998) représente en France ce mouvement de résistance (Dacheux, 1998). D'autres acteurs de l'économie sociale et solidaire revendiquent fièrement leur identité, en faisant un argument bien reçu par une partie de la population, notamment dans le contexte actuel de crise économique et de remise en question des modèles économiques dominants. Le succès du Crédit coopératif, par exemple, est en partie attribué à un discours valorisant les principes de l'ESS. De même, les SCOP ont mené des campagnes de communication axées sur leur différence avec les entreprises

capitalistes, notamment lors de leur changement de nom pour « *sociétés coopératives et participatives* ». Dacheux soulève ainsi la question de la légitimité d'une discipline née dans les entreprises capitalistes à s'appliquer dans les associations. Faut-il, comme lui, rejeter l'intérêt du marketing dans le secteur non marchand ?

De nombreuses associations constatent pourtant l'efficacité de leurs démarches marketing sur les montants des dons collectés ou sur l'impact de leurs événements. En 1969, dans un article considéré comme fondateur, Kotler et Levy ont cherché à élargir le concept de marketing (Kotler & Levy, 1969). Selon eux, le marketing, au-delà de son application dans les entreprises capitalistes, peut également être mis au service d'organisations non lucratives et de causes sociales : musées, églises, écoles, universités, fondations, administrations ou lobbies anti-tabac, par exemple. Ces « *organisations non marchandes* » comprennent aussi bien des entités publiques que des organisations privées à but non lucratif (Mayaux & Revat, 1994).

Un des enjeux majeurs du marketing est donc d'aider les organisations à recruter, à mobiliser et à fidéliser des bénévoles sur un « *marché* » de plus en plus concurrentiel. Par analogie et par « *fonction RH* », nous entendons l'ensemble des activités destinées à fournir à l'organisation les ressources humaines nécessaires à son développement. Nous distinguons, d'un côté, l'organisation et la Gestion des Parcours Professionnels visant à articuler les ressources humaines aux besoins de l'association et, de l'autre, un management cherchant à acquérir et à dynamiser celles disponibles. Par ailleurs pour Louart (1990), l'absence de responsable des ressources humaines ne signifie pas l'inexistence de la fonction, elle indique simplement un faible degré de formalisation. Plus ses valeurs militantes seront vives, plus l'association aura tendance à résister au changement gestionnaire. D'une façon générale, l'introduction de pratiques RH plus formelles tendra à générer un clivage entre une coalition militante et une coalition gestionnaire. La crise organisationnelle se double, dans le contexte associatif, d'une crise identitaire encore plus cruciale.

Dans cet esprit, **Espy (1986) estimait qu'une mission bien formulée constitue la pierre d'angle du management stratégique d'une organisation à but non lucratif** et donnait quelques conseils afin de parvenir à une bonne formulation de la mission : texte court, explicite, exprimant l'identité de l'organisation et sa différence, permettant de justifier la nature de ses activités actuelles et futures. Les buts de l'organisation doivent être exprimés clairement afin que chaque personne impliquée sache où va l'organisation et comment elle veut y aller. Il convient aussi de se méfier d'une conception angélique du secteur de l'ESS, faisant fi de sa diversité. Toutes les organisations de l'ESS n'ont pas pour ambition de changer la société ou de promouvoir des valeurs ! Par exemple, des associations « *paralucratives* », prestataires de services, ont choisi cette forme juridique principalement parce qu'elle limite les risques, notamment au niveau de l'apport en capital.

On observe une tendance à l'indifférenciation entre les entreprises capitalistes devenues « citoyennes » et « socialement responsables » et les associations devenues des « entreprises associatives ». La mission sociale reste cependant primordiale pour les organisations de l'ESS, dont l'objectif n'est pas de générer des profits à redistribuer. Beaucoup de ces organisations ont été créées avec l'ambition de transformer leur environnement en accord avec la mission qu'elles se sont fixée. La loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises), adoptée en 2019, a introduit un cadre législatif qui invite également les entreprises à redéfinir leur rôle au sein de la société en inscrivant une raison d'être dans leurs statuts. Cette démarche, facultative mais symboliquement forte, permet aux entreprises de formaliser des objectifs qui dépassent la recherche du profit, en

prenant en compte les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités. Cette évolution a contribué à brouiller encore davantage les frontières entre entreprises capitalistes et organisations de l'économie sociale et solidaire, en orientant les entreprises traditionnelles vers des pratiques et objectifs historiquement portés par l'ESS.
Ainsi, pour les organisations de l'ESS, définir une mission précise reste perçu comme une priorité, un préalable essentiel pour orienter les actions des acteurs et maintenir leur spécificité face à cette évolution. Plutôt que de nier cette dimension « missionnaire », comme le redoute Dacheux, la gestion est appelée à se mettre au service de cette mission, tout en s'inscrivant dans une dynamique où les notions de raison d'être et de finalité sociale deviennent des points de convergence entre différents modèles économiques.

Chemin et Gilbert (2010) démontrent que, sous une apparente neutralité, **les outils de gestion ont un impact politique qui peut profondément transformer les associations**. Les pratiques modifient les règles du jeu, lesquelles influencent à leur tour les comportements (Chemin & Gilbert, 2010). Même sans objectif lucratif, les associations, où s'investissent les bénévoles, sont des organisations structurées, avec des buts à atteindre et des objectifs définis, nécessitant une coordination des activités individuelles. L'atteinte de ces finalités exige une organisation, une gestion et, en somme, un management de l'action collective.

Le terme « *management* » provient du monde de l'entreprise. Souvent confondu avec la gestion, il est régulièrement associé aux caractéristiques du secteur lucratif, et à une logique purement financière, axée sur la réduction des coûts et l'augmentation des résultats économiques. Dès lors, n'y a-t-il pas un paradoxe à associer le management au bénévolat ? Le bénévolat repose sur un engagement libre et non rémunéré, et appliquer des logiques gestionnaires peut sembler illogique, voire contraire à l'éthique. En effet, vouloir appliquer des méthodes de management à la gestion des bénévoles peut paraître paradoxal, puisque le bénévolat repose sur un engagement volontaire, sans lien de subordination comme dans un contrat de travail. Bien que la majorité des bénévoles n'aient pas forcément une perception négative d'une organisation formelle de leur activité (Cousineau & Damart, 2017), le terme « *management* » et, plus encore, celui de « *gestion* » portent souvent une connotation négative pour de nombreux acteurs du secteur non lucratif. De plus, la question du management au sein des ONG reste encore peu explorée (Cazenave et al., 2020).

Selon Eynaud (2019) et Noguès (2019), la spécificité des associations réside dans leur nature multi-acteurs, ce qui justifie la diversité des modèles de gouvernance (Eynaud, 2019). De la même manière qu'il existe une multitude de modèles de gouvernance pour les entreprises, il serait réducteur de penser qu'il ne pourrait en être de même pour les associations (Noguès, 2019a).

1.3.2 ÉMERGENCE ET INSTITUTIONNALISATION DE LA FONCTION RH

En général, **l'objectif principal de la gestion des ressources humaines (GRH) est de fournir à l'organisation le travail nécessaire à la réalisation de ses objectifs**. La GRH doit permettre d'atteindre le niveau et la qualité de production souhaités tout en minimisant les coûts (Péretti, 2009). Historiquement, la GRH découle de la division du travail, fondée sur une organisation rationnelle, une hiérarchie stricte, et des rémunérations basées sur la productivité (Taylor, 1911; Fayol, 1919). Divers mouvements ont dénoncé le caractère aliénant de ce système : en réponse aux limites du taylorisme, le mouvement des relations humaines (Argyris, 1970; Mayo, 1933) a tenté de prouver que la performance humaine pouvait être améliorée par le développement personnel. Aujourd'hui, des

approches RH « *progressistes* » (Delaney & Huselid, 1996), fondées sur l'autonomie et la responsabilisation, sont mises en avant.

Les recherches et les manuels de GRH évaluent le degré de maturité de cette fonction selon les activités mises en place (Everaere & Valéau, 2012). Une distinction est faite entre une simple administration du personnel et une « véritable » gestion des ressources humaines. La première s'occupe des recrutements, des rémunérations et des assignations. La seconde se concentre sur l'organisation et la mobilisation des ressources humaines, en lien avec la stratégie de l'entreprise. Cela inclut la rationalisation du travail à travers la définition de la structure, des postes, des règles et des procédures, et s'accompagne d'une GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) basée sur des systèmes d'information sophistiqués. La mobilisation des RH inclut le développement des compétences et des motivations, par la gestion des carrières, l'évaluation, la formation, et l'individualisation des rémunérations, souvent considérée comme une approche progressive.

Cependant, la GRH est traversée par des tensions, et cela est particulièrement vrai dans l'économie sociale et solidaire (ESS), notamment lors de décisions concernant les licenciements, les sanctions ou les écarts de rémunération, en raison de l'aspiration au principe d'égalité. **Les recherches sur la GRH dans l'ESS s'accordent sur l'importance des valeurs éthiques et humanistes de ces organisations**. Ces valeurs façonnent non seulement les intentions des associations envers leurs bénéficiaires, mais également leurs pratiques internes, qui se doivent d'être éthiques.

Les recherches sur le management associatif associent la GRH à des problématiques de psychologie et de sociologie, en interrogeant les relations entre les associations et leurs membres. Ces études soulignent souvent les **paradoxes entre l'autonomie individuelle et le respect des objectifs collectifs**. Selon Davister (2008), les associations de l'ESS peuvent être soumises à une diversité de cadres législatifs, en fonction de leur secteur d'activité et du type de personnel employé.

Chaque association employeur doit respecter certaines obligations légales concernant le droit du travail, la paie et la comptabilité. Toutefois, pour de petites structures, le coût de recruter des employés avec les compétences nécessaires peut être prohibitif. L'organisation d'une association et l'équilibre entre salariés et bénévoles traversent trois moments clés : l'arrivée du premier salarié, l'informatisation des données, et lorsque le nombre d'équivalents temps plein salariés dépasse celui des bénévoles (Huet & Simon*, 2007).

Recruter un salarié constitue pour les associations un acte de gestion important, entraînant des obligations administratives et fiscales. La gestion d'un salarié peut être aussi complexe que celle d'une centaine. Les associations doivent également gérer une grande variété de contrats, chacun avec des spécificités fiscales. Le recrutement d'une personne compétente en gestion est un investissement significatif, souvent réalisé sous la forme d'un poste de directeur-gestionnaire, bien que certaines associations comptent encore sur des bénévoles pour cette tâche. Les experts-comptables, bien qu'agissant en dehors de leurs missions contractuelles, accompagnent parfois les associations dans leurs contrôles annuels, aidant ainsi à corriger les erreurs et à proposer des solutions d'externalisation comptable à des coûts accessibles (Boncler & Valéau, 2011).

L'émergence de la fonction RH dans les associations n'est pas seulement un processus de rationalisation à des fins d'efficacité, mais marque souvent une transformation socio-culturelle. Dans la plupart des cas, trois acteurs successifs introduisent les pratiques RH : le président bénévole,

le directeur salarié, et le directeur des ressources humaines (DRH). Le recrutement d'un DRH est généralement lié à la taille de l'association. Si les petites associations sont divisées sur la question de recruter un directeur (entre 22 % et 76 % pour celles comptant entre deux et vingt salariés), les plus grandes (plus de vingt salariés) sont 25 % à disposer d'un responsable RH.

Le « *temps du président* » est celui de la « *communauté militante* » (Valéau, 2013). À ce stade, la GRH repose sur des ajustements mutuels basés sur des valeurs partagées dans un cadre informel. Ensuite, « *le temps du directeur* » marque la professionnalisation de la fonction RH, avec l'introduction de pratiques formelles comme la gestion des carrières et le respect plus strict du droit du travail. Enfin, « *le temps du DRH* » perfectionne ces pratiques, notamment en matière d'évaluation des performances. Cette évolution rappelle celle des PME après la phase entrepreneuriale, mais la transformation est encore plus marquée dans les associations, en raison de la divergence entre les valeurs militantes initiales et les impératifs de professionnalisation (Figure 17).

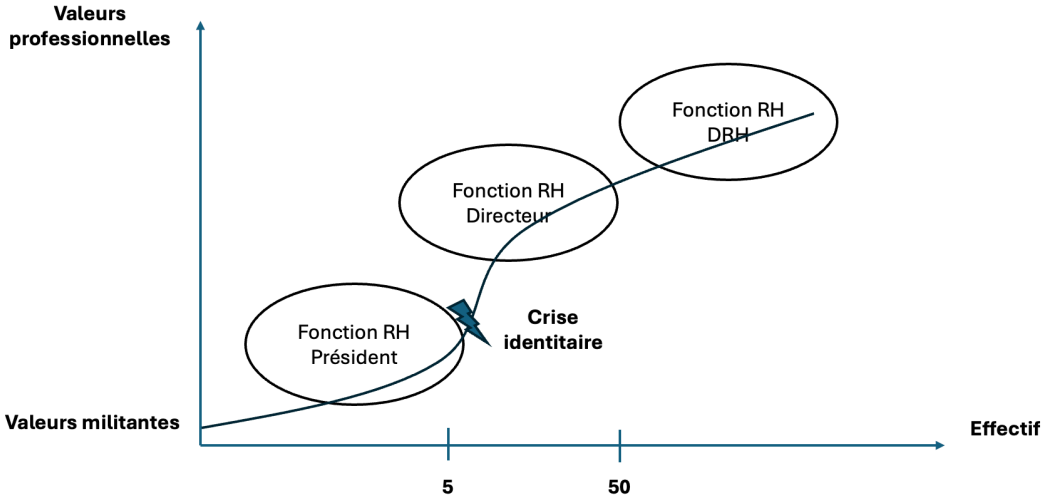


Figure 17 - Émergence de la fonction RH : développement et croissance (Valéau, 2013)

La gestion des ressources humaines (GRH) dans le secteur social requiert une compréhension fine des situations et une flexibilité envers les personnes, au nom des enjeux collectifs dont les gestionnaires ont la responsabilité. Ces mêmes flexibilités doivent se refléter dans les outils de gestion, avec une approche participative permettant la création de procédures souples et révisables en fonction des problèmes rencontrés (Beaucourt, 2012). Comme l'ont montré Davister (2008) et Valéau (1999, 2003), l'introduction de la fonction RH implique la formalisation d'une hiérarchie à travers un organigramme, ce qui peut entrer en conflit avec les valeurs associatives, centrées sur la liberté et l'égalité. **La liberté d'adhésion, généralement liée aux bénévoles, s'applique également aux salariés, dont on attend qu'ils agissent par conviction plus que par intérêt personnel**, ce qui ne s'accorde pas toujours avec l'exécution de directives strictes.

Cette tension s'explique par des facteurs objectifs (manque de moyens financiers, de temps, ou de compétences en GRH) et subjectifs (réticence à appliquer des pratiques issues d'autres secteurs, par crainte de menacer les spécificités associatives) (Davister, 2008). Les dirigeants, souvent bénévoles, introduisent progressivement des pratiques managériales telles que l'évaluation des compétences et la définition de fiches de poste, surtout lorsque les associations se professionnalisent.

La sélection des candidats dans ces structures repose avant tout sur leur adhésion à la mission de l'association, plus que sur leurs compétences techniques, même si celles-ci sont prises en compte lors

de l'affectation à un poste particulier (Pichault & Nizet, 2000). La définition de poste, souvent nécessaire pour évaluer les salariés, est courante dans les associations qui mettent en place des évaluations, mais n'est pas systématiquement liée à l'évaluation elle-même. Deux principales catégories de pratiques RH sont identifiées : d'une part, la gestion des « *besoins RH* », incluant la définition de postes et l'évaluation des compétences ; d'autre part, la gestion des « *RH disponibles* », avec un focus sur les expertises fiscales et juridiques, et des pratiques plus avancées comme la formation et la gestion des carrières. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) permet de lier les besoins en RH aux ressources disponibles, mais son niveau de mise en œuvre varie beaucoup selon les associations (Valéau, 2011). Lorsque la GPEC est bien mise en place, elle contribue à une gestion des ressources plus structurée, avec une organisation plus rationnelle et efficace (Boncler-Valéau, 2011).

Les associations tendent à favoriser des formateurs internes, estimant que ceux-ci sont les mieux placés pour sensibiliser les autres membres à la mission de l'organisation (Pichault & Nizet, 2000). Les départs des membres, souvent causés par des désaccords sur les priorités ou une baisse d'engagement, sont également liés à la mission (Pichault & Nizet, 2000). De plus, l'intégration des bénévoles est soigneusement encadrée, parfois avec une période d'essai, afin d'assurer un ajustement réussi entre bénévoles, salariés et usagers (Demoustier, 2002). Certaines associations, à l'extrême, ont développé des stratégies de recrutement, utilisant des plateformes comme les « Carrefours du bénévolat », pour ajuster leur offre de bénévolat à leurs besoins. Cela marque un tournant vers une gestion plus professionnelle du bénévolat, répondant à la complexification des tâches administratives et techniques. Cependant, cette professionnalisation du bénévolat peut exclure certaines populations et compromettre l'esprit civique et politique de l'engagement associatif.

Le dilemme entre la professionnalisation de la GRH et les valeurs communautaires reste une caractéristique clé de la gestion dans les associations. Ces structures obligent à reconsidérer les pratiques de gestion, notamment en raison de l'importance des valeurs qu'elles portent. Boncler et Valéau (2011) associent les associations françaises à des valeurs de fraternité, liberté et égalité, ce qui favorise un management participatif et une gestion plus autonome des salariés. L'égalité, quant à elle, touche à la dimension démocratique, avec la possibilité pour les salariés de participer aux décisions.

Pichault et Nizet (2000) parlent de « *convention valorielle de GRH* », dans laquelle les pratiques de gestion sont fortement influencées par des considérations d'adhésion à la mission et d'investissement personnel. Ces pratiques sont souvent informelles et marquées par les valeurs communautaires. Dans la suite de ce travail, nous explorerons plus en détail ces différentes conventions de GRH dans le contexte associatif.

1.3.3 LA FIGURE DU DIRIGEANT ET DE L'EMPLOYEUR AU SEIN DES ASSOCIATIONS

Dans le domaine de l'entrepreneuriat social et associatif, **le rôle central des fondateurs (qu'il s'agisse de présidents bénévoles ou de directeurs salariés) représente un risque**. Ces personnes sont les moteurs du projet, celles sans qui l'organisation n'aurait pas vu le jour ou n'aurait pas connu un tel succès. Cependant, leur départ, surtout s'il n'est pas anticipé, peut mettre en danger la survie de l'association. L'absence de recherche de profits et l'engagement bénévole au sein des associations influencent profondément leur gouvernance. Malgré tout, comme dans toute organisation, la question de la détention de l'information, de l'exercice du pouvoir et des relations de force entre les acteurs se pose inévitablement.

L'employeur dans le milieu associatif est souvent bicéphale, partagé entre un dirigeant bénévole et un dirigeant salarié. Il **peut également être réparti entre différentes instances** (présidence, direction, bureau, conseil d'administration). Néanmoins, il est **possible qu'une seule personne concentre tous les pouvoirs**, comme c'est souvent le cas pour un fondateur bénévole. La présence d'un dirigeant salarié ne signifie donc pas qu'il exerce automatiquement tous les pouvoirs liés à l'employeur, tels que la gestion économique, disciplinaire ou réglementaire. Le principe d'autorité est essentiel pour structurer le management associatif. Trois principales formes d'autorité existent, chacune correspondant plus ou moins aux différents types de membres (salariés, bénévoles, administrateurs) : l'autorité "institutionnelle" (liée au statut), "charismatique" et "technique" (Huet & Simon, 2007). Dans les associations, il est souvent difficile de définir la frontière entre les bénévoles et les salariés, ce qui complique l'application d'une hiérarchie claire.

Les salariés, comme dans les entreprises, sont soumis à une hiérarchie basée sur une dépendance économique et un lien de subordination juridique. **Les bénévoles, quant à eux, restent dépendants des conditions fixées par les dirigeants s'ils souhaitent continuer à faire partie de l'association** (Valéau, 1999). Le représentant légal, souvent le président, détient des responsabilités multiples (sociales, budgétaires, financières, etc.), parfois partagées ou déléguées à des salariés tels que le DRH ou le directeur. Cependant, la fonction d'employeur n'est pas toujours formellement définie et peut être diluée entre plusieurs personnes.

La taille de l'association joue un rôle déterminant dans l'organisation des rapports entre salariés et bénévoles. Dans les structures employant plus de quatre salariés, ce sont généralement les salariés qui assurent la continuité de l'action et défendent les valeurs du projet, contrairement aux bénévoles, qui préfèrent souvent se concentrer sur la mission plutôt que sur la gestion du personnel (Devetter et al., 2019). En revanche, dans les petites associations, les bénévoles ne sont pas toujours enclins à assumer les responsabilités liées au personnel. Les bénévoles engagés dans les fonctions d'employeurs ne sont pas principalement motivés par l'emploi, mais par leur engagement pour le projet. Le rôle d'employeur peut même être perçu comme une contrainte inattendue, souvent non prioritaire (Cardoso, 2019). Il existe également des disparités dans la composition des bureaux d'associations : bien que la part des femmes dans les rôles de trésoriers et secrétaires ait augmenté, la présidence reste majoritairement masculine, même si la proportion de femmes a légèrement progressé, passant de 31% en 2005 à 36,4% en 2017. Par ailleurs, on observe une surreprésentation des catégories sociales moyennes et supérieures parmi les présidents d'associations (Tableau 13), les cadres moyens et supérieurs représentant 40% de ces derniers, tandis que les chefs d'entreprise en représentent 7,5% (Tchernonog & Prouteau, 2019).

CSP	Présidents	Trésoriers	Secrétaires
Agriculteurs	1,7%	1,6%	1,1%
Professions libérales	6,9%	6,6%	5,7%
Chef d'entreprise	7,5%	5,3%	4,0%
Cadres supérieurs	16,9%	12,9%	9,6%
Cadres moyens	23,3%	25,8%	22,0%
Enseignants	12,9%	8,8%	14,9%
Employés	25,1%	33,2%	36,7%
Ouvriers	4,9%	4,7%	4,1%
Étudiants	0,8%	1,1%	1,9%
Total	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

Tableau 13 - Catégorie socioprofessionnelle des trois premiers dirigeants (Tchernonog & Prouteau, 2019)

Les dirigeants associatifs méconnaissent souvent les obligations relatives à leur statut d'employeur. Demander aux employeurs bénévoles de se former, de donner du temps pour la fonction employeur, c'est aussi prendre le risque de les décourager. La prise en charge de l'emploi par les dirigeants bénévoles apparaît comme lourde et peut aller jusqu'à entraîner une « perte de sens » des bénévoles. Être employeur associatif prend du temps, amène à faire des tâches administratives peu motivantes. La position « *d'employeur* » est aussi parfois mal vécue par les dirigeants bénévoles.

Face aux salariés, il n'est pas rare que les dirigeants bénévoles rappellent qu'ils consacrent du temps et de l'énergie gratuitement (Ughetto & Combes, 2010) ce qui peut peser sur les salariés comme « *une injonction à s'engager sans compter son temps* » (Hély, 2009). Dans les petites structures employeuses, où les régulations sont souvent affinitaires et informelles, **certains employeurs sont mal à l'aise dans la relation de subordination avec leurs salariés**, peuvent faire comme si les hiérarchies salariales n'existaient pas.

Dans ces structures parfois « *militantes* », **la séparation entre bénévoles et salariés n'est pas toujours nette**. Certaines personnes passent d'un statut à l'autre, d'employeur à salarié, de salarié à bénévole. Lorsque les salariés associatifs et leurs employeurs se voient poser la question « *qui est le patron des associations ?* » (Cottin-Marx et al., 2015) ils désignent moins les membres des instances dirigeantes de l'association que les financeurs, *a fortiori* les pouvoirs publics qui sont d'importants bailleurs de fonds de leurs entreprises associatives. Le registre de l'engagement participe ainsi à détourner les conflits, à les placer entre associations et pouvoirs publics, qui sont vus *in fine* comme les véritables employeurs.

1.3.4 LE DIALOGUE SOCIAL

La présentation des rares études régionales réalisées par les syndicats d'employeurs de l'économie sociale permet de conclure à une **faible présence des institutions représentatives du personnel dans le secteur**, dominé par des petites associations. Surtout, ces études mettent en lumière la complexité d'un dialogue social dans des organisations dominées par la place du sociétaire ou du militant et non du salarié (Rivet, 2012). **L'originalité du management associatif repose sur une double hiérarchie interne entre salariés et bénévoles**. C'est cette distinction des rôles qui rend le management associatif si spécifique (Figure 18) (Huet & Simon*, 2007).

Bureau	Conseil d'administration	Assemblée générale

• Pas obligatoire
• Généralement composé du président, trésorier et secrétaire
• Affaires courantes
• Délègue OU met en œuvre opérationnellement la stratégie décidée par l'AG (selon la taille)
• Management opérationnel
• Suivi de la trésorerie / comptabilité
	• Composition
	  • Membres adhérents élus par les adhérents lors de l'AG
	  • Membres d'honneur
	  • Distinction entre membres avec voix délibérative et consultative
	• Se réunit plus régulièrement
	• Pas obligatoire (selon les statuts)
	• Élit en son sein les membres du bureau
	• Approuve les décisions du bureau et veille à la mise en œuvre de la stratégie globale décidée en Assemblée Générale
	• Recrutement / Licenciement des cadres / dirigeants
		• L'AG constitutive
		• L'AG ordinaire
		  • Temps fort de la vie de l'association
		  • RDV annuel
		  • Prise de décision majeures sur le mode de scrutin unipersonnel (normalement une personne = une voix)
		  • C'est l'instance qui permet d'élire les dirigeants
		• L'AG extraordinaire
		  • Changement de statuts
		  • Dissolution de l'association
		  • À la demande du bureau ou d'un nombre de membres
		  • Déroulement identique à l'AG ordinaire mais pré séance de l'AGE sur l'AGO

Figure 18 - Structures de la gouvernance des associations

À ce propos il est utile de noter à nouveau que **le salariat associatif est une extension de l'association, une possibilité, qui n'était pas envisagée par le législateur en 1901**. La figure du sociétaire promue, après les coopérateurs du XIXè siècle, comme emblème de l'économie sociale se traduit historiquement par une relativisation de l'importance du droit des salariés (Rivet, 2012). La grande majorité des organismes de représentation des entreprises de l'économie sociale, aux niveaux régional et national, admettent ne pas avoir d'informations au sujet des instances représentatives du personnel (IRP) au sein des associations, parfois pour le regretter. Les centrales syndicales consultées (CFDT, CGT, FO) ne peuvent fournir de données statistiques à propos des IRP, puisque l'économie sociale n'est pas repérée comme un secteur spécifique.

La nature de la corrélation, pour les salariés, entre le degré d'engagement et l'importance accordée à l'existence d'IRP semble négative. Il convient en ce sens de distinguer au moins deux formes d'engagement ; l'engagement statutaire et l'engagement militant :

- Pour l'engagement statutaire, c'est le vécu de la structure qui rendrait inutiles les IRP
- Pour l'engagement militant, c'est l'implication dans un projet qui rendrait caduques, voire choquantes, les IRP, cela venant en « opposition » justement avec l'engagement. Les valeurs, lorsqu'elles sont portées et partagées, ne semblent pas favorables à l'activation des IRP (Rivet, 2012)

Les associations se développent et se professionnalisent, et pour autant **les salariés y sont parfois isolés, méconnaissent leurs droits et souffrent souvent d'un manque de reconnaissance**. C'est aujourd'hui encore un des secteurs les moins bien couverts par des garanties conventionnelles : si l'on excepte les champs de la santé, de l'animation ou du sport – qui bénéficient de conventions nationales – l'immense majorité des autres salariés du secteur associatif ne dispose pas de garanties collectives. En 1986, un Syndicat des Mouvements & Associations s'est créé au sein de la CFDT pour répondre aux attentes de ce secteur professionnel. Pour Hély (2004), « *l'entreprise associative est un groupement fondé sur un double contrat : le contrat d'association formalisé par la loi de 1901 et le contrat de travail la rattachant aux règles du Code du Travail* » (Hély, 2004). Les entreprises sont prises dans une tension, qui les amène à osciller « *entre une rationalité en valeur où le projet éthique importe plus que l'ajustement des moyens matériels et une logique instrumentale où le seul calcul rationnel guide l'action* » (Hély, 2004).

Il n'est ainsi pas rare pour les associations que les registres des engagements s'entremêlent et amènent à des situations extrêmement délicates entre les salariés et les bénévoles, comme l'exemple de la Fédération Française de Tennis en 2024 (Encadré 2) :

Dans un contexte rendu tendu par des enquêtes, des décisions sans concertation et le mal-être exprimé en masse par ses salariés, le président de la FFT Gilles Moretton a créé les conditions de la constitution d'une opposition qui grandit vite, en vue de l'élection de fin d'année (Reboullet, 2024).

En moins de deux semaines, deux lettres à l'attention des représentants du personnel de la FFT, émanant à chaque fois de plus de cent salariés, ont déroulé une liste de griefs de haut vol vis-à-vis du management en place dans les coursives de Roland-Garros (* Le Comité social et économique de la FFT a proposé et obtenu que soit réalisé un diagnostic social mené par un cabinet externe de son choix.)

Dans la seconde, que L'Équipe dévoilait dans son édition de samedi, le malaise était notamment décrit ainsi : « *150 départs sur 400 salariés en trois ans, du jamais vu. (...) Des gens qui pleurent dans les couloirs (...), des départs d'éléments compétents et investis au profit de copinages aux compétences aléatoires* (...) ». Pourtant, selon le président de la FFT : « *J'ai entendu ce qui avait été dit. Il y a eu une enquête du CSE, nous avons mis en place un baromètre trimestriel de qualité de vie au travail, et nous allons continuer à améliorer l'accompagnement des salariés, c'est un engagement que je prends. (...) Nous avons procédé à une profonde transformation de la fédé. Il y a eu un changement de management et peut-être, de la part de certains, un ressenti de dureté. Ce n'est vraiment pas l'objectif. Nous essayons d'améliorer les choses. Mais des méthodes brutales ? Très sincèrement, je ne pense pas.* »

Encadré 2 - Exemple d'une affaire de dialogue social au sein de la Fédération Française de Tennis, en 2024 (FFT)

Les salariés et bénévoles, comme nous l'avons vu, ne disposent pas des mêmes dispositifs pour faire valoir leur droit. Pourtant, même si le nombre de dispositifs est plus important pour les salariés (Figure 19) compte tenu du Code du Travail, dans les faits ceux-ci sont plus souvent désavantagés vis-à-vis des bénévoles.

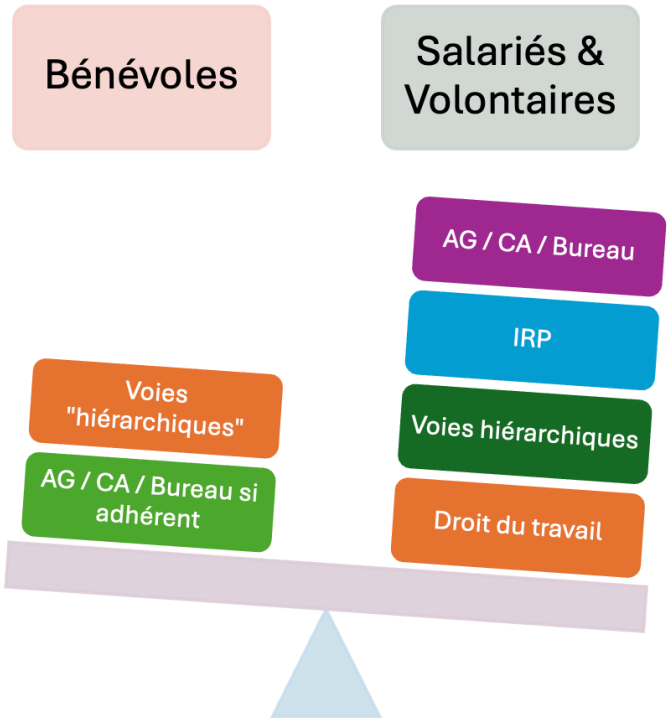


Figure 19 - Mécanismes de dialogue social au sein des associations selon les statuts (source : auteur)

1.3.5 DISTINGUER AMATEURISME ET BÉNÉVOLAT

En filigrane de nos précédents développements, se trouve la question de la production de biens et services par les associations, et ainsi de l'organisation mise en place en ce sens au sein des associations employeuses par les acteurs, salariés et bénévoles notamment. Au-delà des conditions de leur coopération sur lesquelles nous reviendrons plus loin, **il nous semble utile de nous interroger sur ce que l'intégration de la main d'œuvre salariée dit de la « professionnalisation » des associations**.

En effet, **un sentiment d'amateurisme semble peser sur toute organisation dont le fonctionnement repose pour tout ou partie sur des bénévoles**. Les bénévoles semblent dégager l'image d'amateurs irréguliers, difficilement « gérables » et peu productifs. Ils sont souvent relégués comme des acteurs de second plan, alors même que les gouvernances associatives sont par essence bénévoles, et que de nombreux acteurs et dirigeants ont eu ou ont simultanément des activités professionnelles (Delattre, 2002). **Il y aurait d'un côté les bénévoles, de l'autre les professionnels.**

Les uns et les autres agissant au sein des associations, l'enjeu étant *in fine* la professionnalisation de l'association, ce qui reste un objectif flou. Ce terme polysémique peut renvoyer selon nous à deux dimensions :

- D'une part, d'un point de vue individuel, à la professionnalisation des acteurs et de leurs pratiques, c'est-à-dire dans la réalisation des activités qu'on leur a assignées. Nous appellerons ce processus la « **professionnalisation des acteurs associatifs** »
- De l'autre, d'un point de vue collectif, à la professionnalisation du fonctionnement de l'association, impliquant de comprendre l'intégration de méthodes et d'outils de gestion professionnels en vue de produire les biens ou les services finaux de l'association. Nous appellerons ce processus la « **professionnalisation des associations** »

Nous avons déjà évoqué le second point dans les chapitres précédents et il nous semble, en effet, que les associations professionnalisent leurs actions, au sens où elles intègrent des méthodes et des outils qui proviennent de milieux fortement professionnalisés, au sens de la profession des acteurs. Les mutations externes entraînent des mutations internes et notamment une accentuation de la division du travail horizontale et verticale, des missions de plus en plus précises, etc.

1.3.5.1 LA PROFESSIONNALISATION DES ACTEURS ASSOCIATIFS

Il nous semble intéressant de traiter la professionnalisation des acteurs associatifs. **La professionnalisation des acteurs renvoie au cadre de la « profession ». Le terme « profession » a deux sens principaux, c'est l'ensemble des "emplois" (occupations) et les "professions" libérales et savantes (professions)**. La profession émerge d'un processus de professionnalisation du travail et des emplois, par la spécialisation, la création d'associations professionnelles et la mise en place d'une formation spécifique permettant l'acquisition d'une culture professionnelle. La profession représente pour cette école la fusion de l'efficacité économique et de la légitimité culturelle.

La professionnalisation du fonctionnement des associations peut ainsi envoyer aux **nombreuses formations supérieures** qui se développent progressivement, et qui renvoient à l'apprentissage de méthodes et de pratiques spécifiques aux associations. Il s'agit de créer des professions inhérentes au secteur d'activités, à destination d'acteurs qui ont pour objectif d'être salariés d'associations. En ce sens, au-delà de la dimension individuelle de la professionnalisation, il s'agit de traiter la production finale de l'association comme étant professionnelle.

Par exemple, on peut souligner l'émergence des formations à l'humanitaire : depuis le milieu des années 1980, en France, une augmentation continue des masses financières, d'origine privée et publique, est collectée par les ONG. Cette augmentation a pour conséquence un accroissement exponentiel du nombre de ses salariés : Médecins du monde passe de 2 salariés permanents en 1984 à près de 250 en 2002, et environ 380 en 2023 ; le budget de Médecins sans frontières est de 19 millions en 1981 contre 330 en 2002, et 574 en 2023. Tous ces aspects ont contribué à l'affirmation

croissante de vocations humanitaires, mesurables par les convergences des enquêtes d'opinion auprès des lycéens et des étudiants scolarisés, ainsi qu'au développement de nombreuses formations spécialisées en humanitaire, de publications consacrées aux "métiers" de l'humanitaire.

Les salariés des associations sont effectivement particulièrement concernés par leur travail. Sont-ils plus impliqués que les salariés du privé ou du public, dont on peut supposer qu'un certain nombre d'entre eux aiment également le métier qu'ils exercent et adhèrent aux objectifs de la structure qui les emploie ? Pour Laville et Sainsaulieu (1997), la différence ne se situe pas tant un niveau de l'engagement professionnel, mais réside dans un militantisme citoyen. Cependant, ce cadre de la professionnalisation ne traite que des salariés associatifs, et non des bénévoles.

1.3.5.2 DES BÉNÉVOLES PAS NÉCESSAIREMENT MOINS PROFESSIONNELS

Il nous semble que des malentendus restent à lever lorsque nous parlons de la professionnalisation des acteurs, car **ce débat entre professionnel et bénévole-amateur renvoie finalement à la place des hommes au sein des organisations** (Delattre, 2001). Nous avons considéré que la professionnalisation est un processus qui tend à constituer une activité en profession (Demoustier, 2002)

Dans ce cadre, la professionnalisation en tant que processus s'entend comme le transfert progressif dans la réalisation des activités réalisées, depuis des acteurs non professionnels (bénévoles) à des acteurs professionnels (salariés). Quid du statut dans cette réflexion, car nous l'avons précisé, le travail des bénévoles se rapproche parfois de celui des salariés ?

Considérons par exemple l'association C, active dans le secteur des sports et loisirs et particulièrement le tennis. Des cours sont proposés à des enfants. Certains sont pris en charge par un acteur bénévole, les autres par un acteur salarié. **Les cours réalisés par le bénévole sont-ils moins professionnels que ceux réalisés par le salarié ?** La tendance des conceptions actuelles tendrait à répondre de façon affirmative. Pour autant, dans cet exemple l'acteur bénévole pourrait tout à fait, lui aussi, disposer des diplômes nécessaires, être par ailleurs professeur de tennis à titre salarié et dans le cadre de ce club, et réaliser à l'occasion des cours à titre bénévole. Son action est-elle moins professionnelle pour autant ?

De la même façon, **que penser des médecins humanitaires, qui opèrent en tant que médecin, c'est-à-dire leur profession, dans un cadre bénévole ?** Sont-ils moins professionnels lorsqu'ils agissent à titre bénévole ? Le bénévole ne nous semble pas nécessairement plus amateur, moins professionnel que le salarié. Nous proposons de déduire deux hypothèses de ces exemples :

- **Le bénévolat pourrait être pensé comme un travail (Simonet, 2001)**
- **La professionnalisation se distingue de la salarisation**

Du point de vue de l'économiste, le bénévole contribue à la production de richesse ; du point de vue du juriste, il est un acteur ambigu vis-à-vis du droit du travail. Traditionnellement, le bénévolat a été pensé comme relevant du « hors travail ». **La participation à la vie associative est ainsi évoquée dans les travaux pionniers de Friedmann comme l'une de ces « activités de non-travail » relevant des « loisirs actifs »**, type de loisirs susceptibles de compenser, selon l'auteur du Travail en Miettes les effets désastreux du travail en permettant « la réalisation de soi, la créativité, l'initiative » (Sergé, 2003).

La question du « travail » bénévole semble par ailleurs être également une question sémantique posée par la langue française. En effet, aux États-Unis, le bénévolat est traduit par « *volunteer work* », sans que l'appellation « work » ne constitue une difficulté. En France, en revanche, lorsque l'on interroge un bénévole, il n'est pas rare de l'entendre s'auto-corriger lorsqu'il dit : « *Mon travail ici ... enfin, mon travail ...* ». Considérer le bénévolat comme un travail consiste à déplacer les frontières du travail pour renouveler le regard psychologique sur celui-ci (Simonet, 2001).

Dans ce cadre, **si on applique au bénévolat le cadre d'analyse du travail, il nous semble que de nombreuses pratiques issues de la professionnalisation des associations induisent la professionnalisation des acteurs associatifs**. En effet, pour exercer une activité bénévole, on n'est pas d'emblée un bénévole en exercice. On le devient, on apprend à le devenir. On est alors sélectionné avant que d'être recruté, formé avant que d'être opérationnel. Une fois en poste, le travail accompli fait l'objet d'un suivi, d'autres formations, parfois d'une évaluation. La durée de l'engagement peut faire l'objet d'un accord quasi-contractuel entre le bénévole et l'association - ou la structure - dans laquelle il intervient. Des pauses dans l'activité sont parfois exigées par les responsables coordinateurs de l'activité, et des procédures de cessation progressive d'activité peuvent être envisagées. Quand elles existent, ces différentes procédures peuvent avoir été formalisées par l'association dans laquelle intervient le bénévole, l'institution dans laquelle il intervient (école, prison), voire avoir fait l'objet d'une élaboration collective sous la forme d'une charte définissant le cadre déontologique à l'exercice du bénévolat.

Que penser là encore d'acteurs, bénévoles au sein d'associations pour qui cet engagement relève, sinon de l'engagement mais aussi d'un processus en faveur de leur employabilité ? L'engagement bénévole semble s'inscrire, sous diverses modalités, subjectives comme objectives dans la carrière professionnelle (Daniels, 1987) :

- Engagement bénévole qui permet de poursuivre, à côté de l'activité professionnelle, une carrière que l'on a renoncé à exercer professionnellement ;
- Engagement bénévole qui révèle, permet de tester, ou même de réaliser une vocation et se transforme, le cas échéant en carrière professionnelle ;
- Engagement bénévole qui permet de prolonger et de compléter, dans un autre cadre ou sous une autre forme l'activité exercée professionnellement ;
- Engagement bénévole qui compense une activité professionnelle ressentie comme trop peu engageante ... ;

L'opposition conceptuelle entre « travail », « professionnel » et « bénévole », ne nous semble ainsi pas opératoire pour traiter de l'activité bénévole. **Les différentes dimensions de la professionnalisation auraient pu nous amener, comme Hély (2004), à penser qu'il existe une pluralité de postes au sein d'une association allant du « bénévole pur » au « salarié pur ». Mais cela reviendrait à considérer que le salariat et le bénévolat portent en eux des enjeux qui sont fondamentalement et nécessairement différents voire opposés, ce vers quoi nous ne tendons pas.**

Il existe en effet une hybridation de la main d'œuvre associative qui correspond au système de fonctionnement réel des associations (Hély, 2004), mais le continuum entre le bénévolat et le salariat n'est pas nécessairement constitutif d'une opposition entre amateurisme et professionnalisation. Notre approche, dans ce travail de thèse, constitue ainsi en la distinction très nette du statut d'un acteur (bénévole, salarié), et de sa professionnalisation à titre individuel.

1.4 CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Les associations, corps intermédiaire entre l'État et les citoyens, sont le **fruit sous leur forme actuelle d'une longue maturation**. Leur personnalité morale sous leur forme actuelle date du **1er juillet 1901**. Définies de façon négative, elles ont été et sont le support de la vitalité démocratique en France.

Elles sont actuellement **sujettes à des tensions, internes** (figure de l'employeur, relations entre les bénévoles et les salariés, etc.) **et externes** (accès aux financements, concurrence avec le secteur privé lucratif, etc.), qui tendent à façonner de nouveaux modes d'organisation pour tenter toujours mieux de répondre à leurs publics, qui restent majoritairement leurs adhérents. D'un point de vue organisationnel, les tensions induisent une complexification du fonctionnement des associations, rendant parfois délicate la coopération d'acteurs dont les engagements sont différents, parfois divergents, au-delà de leur statut.

L'importation réfléchie de la « logique gestionnaire » provenant de l'entreprise semble permettre une appropriation des méthodes par les mondes associatifs. La professionnalisation des associations doit passer par une professionnalisation du management. Les auteurs soulignent l'importance du management associatif et de sa professionnalisation après avoir mis en évidence ses limites au cours de l'article (Huet & Simon*, 2007).

Il semble nécessaire aujourd'hui de proposer des dispositifs de pilotage de la performance globale, économique et sociale, des associations à forte composante bénévole. Une professionnalisation par l'acquisition de méthodes et d'outils de pilotage donnerait vraisemblablement aux bénévoles les moyens de mieux maîtriser leur activité pour asseoir la pérennité de leur action (Delattre, 2001), et il semble admis que l'idée selon laquelle les associations seraient gérées de manière "naturelle" ou "spontanée" grâce à la force intégrative de la mission sociale doit être nuancée (Davister, 2008).

2 CHAPITRE 2 : PROCESSUS DE RECHERCHE

Le présent chapitre permet de détailler notre positionnement épistémologique et de présenter les processus de recherche conduits au sein de nos deux terrains de recherche.

Nous inscrivons notre recherche dans un paradigme constructiviste alternant plusieurs méthodes de raisonnement et mobilisons la méthodologie de la recherche-intervention socio-économique (2.1) au sein de deux associations dans lesquelles nous avons mis en œuvre des processus de recherche-intervention socio-économiques et qualimétriques similaires (2.2).

2.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE 77
2.2 PROCESSUS DE RECHERCHE-INTERVENTION APPROFONDIS AU SEIN DE DEUX TERRAINS DE RECHERCHE 91
2.3 CONCLUSION DU CHAPITRE 2 115
2.4 CONCLUSION DE LA PARTIE 1 115

2.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE

Il existe de nombreuses méthodologies de recherche. **Les sciences sociales, parfois dénommées « sciences molles » par opposition aux « sciences dures », admettent une distance entre les spéculations théoriques et les faits et objets observables.** Les sciences de gestion présentent certaines spécificités en leur sein. Le terme de « gestion » induit une action, le fait de gérer, « *d'engager des moyens au sein d'un ensemble organisé, aux fins de réaliser les buts que se proposent d'atteindre ceux qui les ont acquis* » (Riveline, 1984). La recherche en gestion est régulièrement au carrefour de plusieurs disciplines (Girin, 1981).

Au-delà d'une visée descriptive, les recherches en sciences de gestion se doivent d'intégrer des recommandations pour l'action (Savall, Zardet, 2004). Une autre spécificité tiendrait dès lors dans le fait que la faisabilité de ces recherches dépend davantage des possibilités d'accéder au « terrain » que des considérations théoriques, conceptuelles ou épistémologiques (Usunier, 1993). Dans ce cadre, les chercheurs en sciences de gestion ont en effet un rôle spécifique vis-à-vis des autres sciences sociales. Leur champ d'investigation est constitué des mêmes organisations, mais leurs recherches sont nécessairement empreintes de normativité car leur **finalité est l'amélioration des performances des organisations** (Marchesnay, 1991).

En gestion, le chercheur n'accède le plus souvent non pas à la réalité elle-même, qui préexiste à la recherche, mais aux représentations des acteurs de l'entreprise construites à partir de leurs propres perceptions qu'ils expriment (Wacheux, 1996). Il y a donc de fait un écart entre réalité et représentations, celles des acteurs de l'entreprise, tout autant que celle du chercheur.

Nous présentons et justifions au sein de cette partie notre positionnement épistémologique.

2.1.1 UN ANGLE RÉSOLUMENT CONSTRUCTIVISTE

L'épistémologie désigne une **réflexion critique constructive sur la production de connaissances scientifiques**, leur portée et leurs limites (Savall, Zardet, 1996). En sciences de gestion, les débats épistémologiques sont particulièrement marqués par une opposition entre deux modes de construction de la connaissance : le positivisme – déductif d'un côté ; le constructivisme – inductif de l'autre.

Le paradigme **constructiviste**, conçu au XXème siècle (Bachelard, 1934 ; Piaget, 1937, 1950), effectue une percée remarquable dans l'épistémologie des sciences de gestion (Martinet, 1990) et notamment de la gestion des ressources humaines (Brabet, 1993 ; Igalens & Roussel, 1998), jusqu'à contester l'hégémonie du paradigme positiviste traditionnel (Le Moigne, 1995). La pensée constructiviste considère que la réalité est socialement construite, la possibilité d'un accès au réel est abandonnée. Le changement constitue en soit une dimension clé de la recherche.

La **neutralité du chercheur n'est pas recherchée** et même non souhaitée, car l'interaction entre l'observateur (chercheur) et l'observé (objet – sujet) est la condition même de la création de connaissance (Usunier et al., 1993; Igalens & Roussel, 1998). Une telle approche s'inscrit dans la logique de la connaissance prônée par Lévi-Strauss (1950) qui montre que « dans une science ou l'observateur est de même nature que son objet, l'observateur fait partie de l'observation » (Plane, 2005).

D'autre part, quand bien même celle-ci serait souhaitée, la position de **neutralité constituerait une « aspiration utopique »** (Plane, 2005). En effet cette position semble difficile à tenir sur un terrain de recherche, compte tenu du besoin de représentation et d'identification des chercheurs de la part des acteurs praticiens.

À l'inverse, le chercheur **positiviste** ne cherche pas à s'impliquer sur le terrain de recherche, les membres du « public cible » sont l'objet de l'étude, et n'ont d'importance qu'en tant que représentants d'une population (Tableau 14). **Il existe un accès au réel qui doit être recherché** (Barbier, 1996).

Idées-forces du courant positiviste – déductif	Idées-forces du courant constructiviste – inductif
Le monde et l'objet de recherche préexistent indépendamment des chercheurs : il y a donc une réalité objective du monde observé (Savall & Zardet, 2004) Le chercheur doit nécessairement être extérieur, neutre vis-à-vis de son objet et de son terrain de recherche, il doit chercher au maximum à effacer sa subjectivité devant la réalité empirique. Toute interaction entre l'observateur et l'observé est donc considérée comme une perturbation qui affecte la réalité ontologique de la situation soumise à l'investigation, et qu'il faut s'efforcer d'annuler pour déparasiter l'observation (Savall & Zardet, 2004) Une recherche positiviste suit un processus qui commence par une modélisation théorique du phénomène étudié, au moyen de la formulation d'hypothèses. Puis le chercheur choisit une méthodologie pour tester la validité de la théorie ou du modèle. Le plus souvent, en épistémologie positiviste, cette méthodologie est quantitative, elle comporte des mesures, et la place de la mesure devient parfois prédominante. La discussion qui s'ensuit a pour objectif de valider et généraliser ou d'invalider les hypothèses formulées au début du processus (Savall & Zardet, 2004) La mesure et l'axiomatique ont une place très importante dans le paradigme positiviste, la vérité venant de la logique déductive, et les idées irrationnelles et vagues étant rejetées (Savall & Zardet, 2004) Le caractère scientifique d'une recherche dans le paradigme positiviste se mesure par la	La réalité est socialement construite, le monde n'est pas donné une fois pour toutes (Usunier, 1993 ; Igalens, 1998) Le changement et le processus de transformation de l'objet étudié ne sont pas des problèmes pour le chercheur, au contraire ils constituent une dimension clé inhérente aux systèmes de production, reconnus dans leur composante sociale (Everaere, 1993) La neutralité de l'observateur, du chercheur, est un mythe, car l'interaction entre observateur et observé est par définition la condition même de la connaissance. Elle est recherchée pour elle-même (Arnaud, 1996). Les idées d'objectivité et donc d'un possible accès objectif au réel sont abandonnées. Représentabilité : la connaissance ne sait pas refléter une réalité ontologique objective, elle concerne l'organisation de nos représentations d'un monde constitué par nos expériences (Le Moigne, 1990, 1995) L'univers construit : la science ne cherche pas à découvrir les lois de la nature Projectivité ou interaction sujet-objet : la discipline n'est plus évaluée par son objet, mais par son projet et les méthodes qu'elle mettra en œuvre s'évalueront à l'aune de sa projectivité Argumentation générale : le scientifique contemporain est un concepteur-observateur-modélisateur Action intelligente : invention ou élaboration d'une action proposant une correspondance

vérifiabilité, la confirmabilité, la réfutabilité des hypothèses (Savall & Zardet, 2004)	"adéquate" ou "convenable" entre une situation perçue et un projet conçu par le système."

Tableau 14 - Résumé des paradigmes positiviste et constructiviste

Notre recherche emprunte une approche résolument constructiviste car le chercheur est présent sur le terrain en interaction avec le sujet-objet (Arnaud, 1996 ; Savall & Zardet, 2004), le processus de transformation constituant une dimension inhérente à cette recherche (Everaere, 1993).

2.1.2 ALTERNANCE DES DÉMARCHES INDUCTIVE ET HYPOTHÉTICO-DÉDUCTIVE

Classiquement, deux **méthodes de raisonnement** sont opposées : l'approche **déductive** ou hypothético-déductive, et l'approche **inductive** :

- L'approche déductive consiste à poser une hypothèse puis à chercher à la vérifier à partir de la collecte de données. Le degré de vérification de l'hypothèse est ainsi déduit logiquement.
- L'approche inductive consiste à découvrir des régularités à partir de l'observation d'un objet, puis à formuler des hypothèses à partir de l'observation. Ces hypothèses, qui peuvent être de trois ordres différents (descriptives, explicatives, prescriptives), sont formulées sous la forme de règles abstraites.

Ces deux démarches peuvent être combinées, comme dans le cadre d'un enseignement en alternance pour construire de la connaissance (Figure 20).

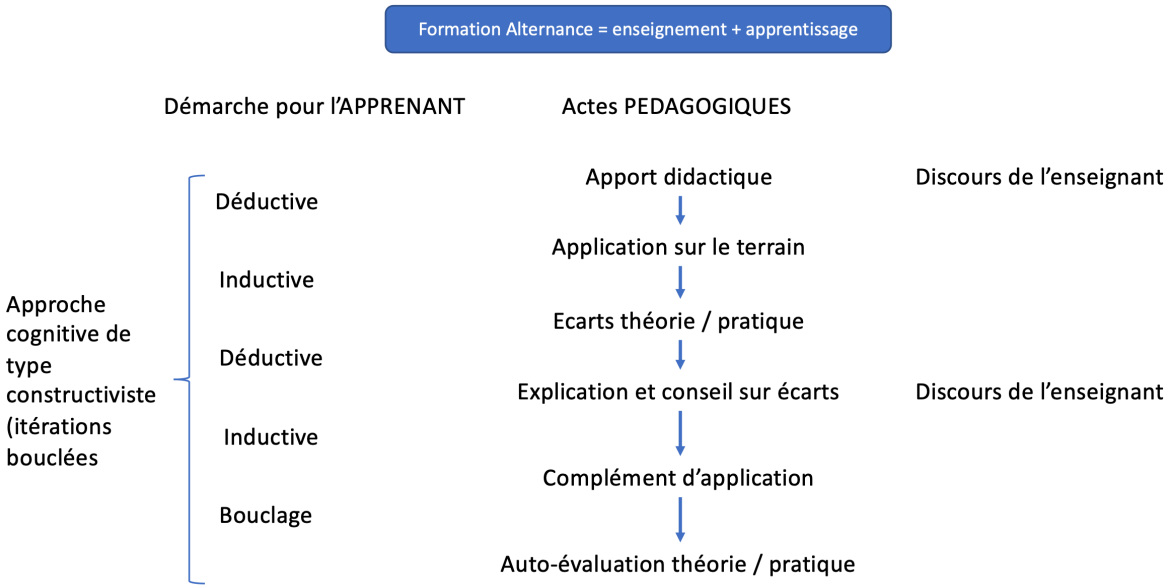


Figure 20 - L'alternance de raisonnement déductif / inductif (Savall & Zardet, 2004)

Une troisième méthode de raisonnement, le raisonnement **abductif**, consiste à tirer des conjectures à partir de l'observation, pour ensuite les tester et les discuter (Koenig, 1993). La principale différence entre l'induction et l'abduction est que l'induction est une inférence logique qui confère à la découverte une constance *a priori* alors que dans l'abduction, la découverte a un statut explicatif ou compréhensif qui nécessitera d'être testé plus avant pour tendre vers le statut de règle. En résumé, ci-dessous les trois méthodes de raisonnement (Tableau 15).

Méthode déductive	Méthode inductive	Méthode abductive
La déduction (ABC) consiste à tirer une conséquence C à partir d'une règle générale A et d'une observation empirique B.	L'induction correspond à la permutation BCA : elle consiste à trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence si l'observation empirique était vraie.	L'abduction correspond à la permutation ACB : elle consiste à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence, c'est-à-dire qui permette de retrouver la conséquence si la règle générale est vraie.

Tableau 15 - Les différences entre les méthodes de raisonnement déductif, inductif, abductif (source : auteur)

La déduction permet donc de générer des conséquences C, l'induction d'établir des règles générales A, et l'abduction de construire des hypothèses B. Il s'agit bien de permutations, la forme logique de référence restant la déduction ABC. La déduction consister à trouver C à partir de A et B, l'induction de proposer A à partir de B et C, et l'abduction de conjecturer B à partir de la connaissance de A et de C. Chacune à sa manière joue donc un rôle particulier dans la construction de la connaissance.

Les trois formes de raisonnement sont conjecturales. Dans la déduction, c'est la prémisse (la règle générale) qui est conjecturale : elle est vraie ou fausse, sans que l'on puisse le décider. Tout ce que dit la déduction, c'est que "si elle est vraie, alors …". Dans l'induction et l'abduction, c'est la conclusion qui est conjecturale : la théorie issue de l'induction n'est que postulée, de même l'hypothèse sur la réalité qui est élaborée par abduction n'est que probable. De façon imagée, ci-dessous les différences entre les trois méthodes de raisonnement (Figure 21).

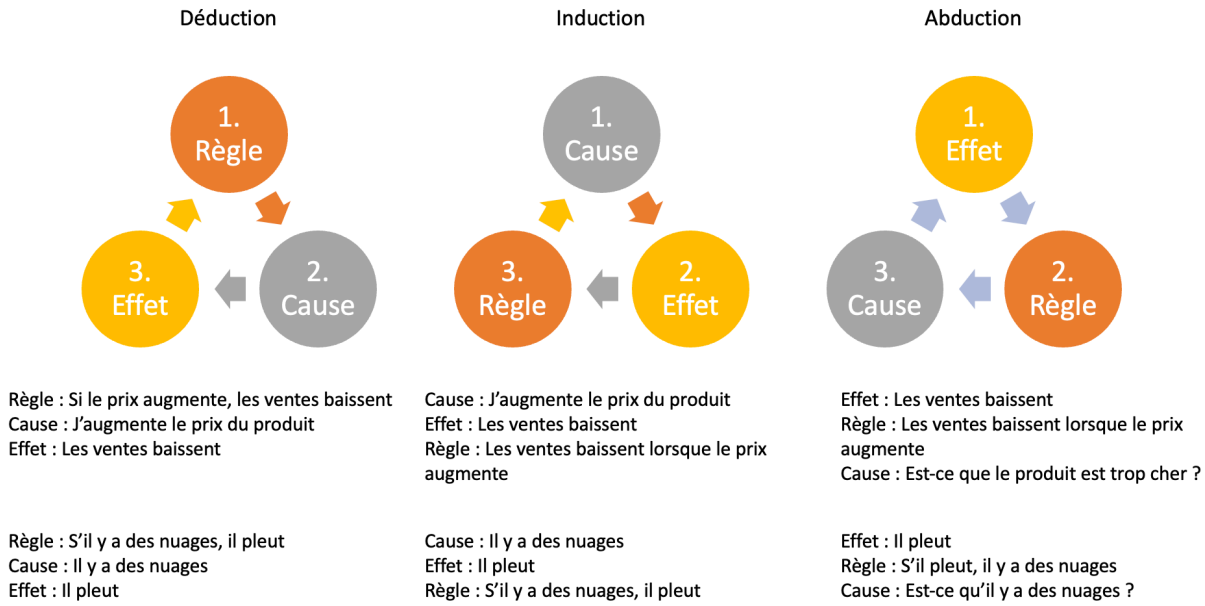


Figure 21 - Les trois formes de raisonnement déductif, inductif, abductif (source : auteur)

La plupart des raisonnements, et en particulier les raisonnements scientifiques, combinent les trois formes de raisonnement (Figure 22) :

- Une hypothèse explicative est construite par abduction pour rendre compte de données posant problème
- Les conséquences possibles de cette hypothèse sont explorées par déduction
- L'induction permet une mise à jour (confirmation ou infirmation) des règles ou théories mobilisées
- Si ces règles sont infirmées, alors il faut reformuler - par abduction - de nouvelles hypothèses explicatives, et le cycle recommence.

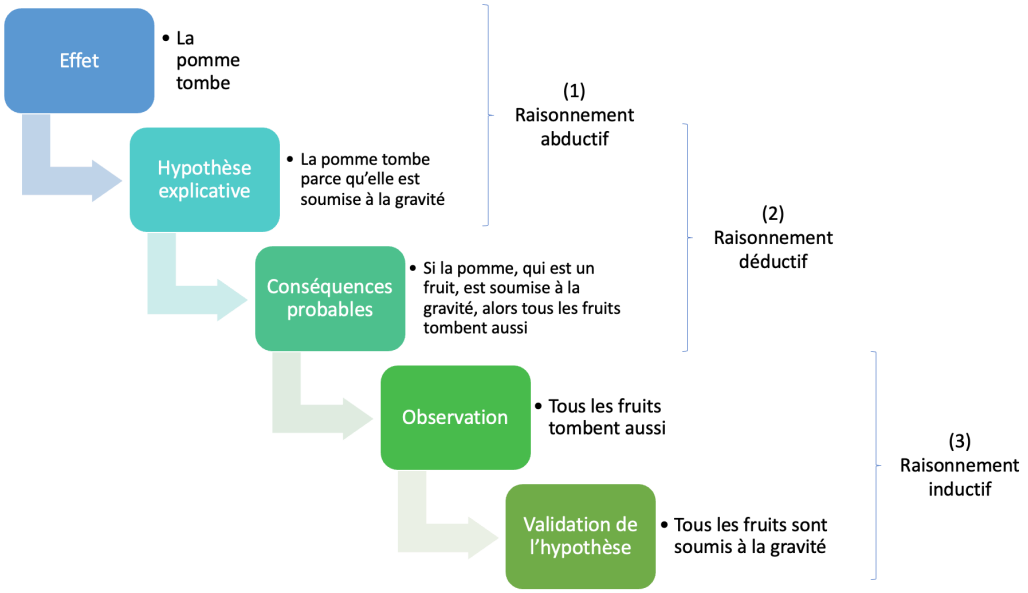


Figure 22 - Alternance des méthodes de raisonnement dans un processus de recherche (source : auteur)

La partie inductive de notre recherche provient d'abord de notre pratique au sein des associations, puis des processus de recherche-intervention menés au sein de nos deux terrains de recherche. La partie hypothético-déductive découle des cadres théoriques développés au sein des chapitres 3, 4, 5 et 6 qui servent de base conceptuelle, qui ont façonné nos modes de raisonnement notamment de notre formation en master.

2.1.3 RECHERCHE-INTERVENTION

Notre recherche s'inscrit dans une pratique issue de la recherche-intervention, dérivée de la recherche-action, définie par Hugon et Seibel (1988) comme un ensemble de recherches « *dans lesquelles il y a une action délibérée de transformation de la réalité. Les recherches ont un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations* ». Le concept de recherche-intervention occupe une **place de plus en plus importante dans les sciences de gestion** (Plane, 2005). Les méthodes de recherche-intervention s'inscrivent dans une **triple perspective : décrire, expliquer et transformer l'objet de recherche** pour mieux le connaître (Moisdon, 1984; Plane, 2000a; Savall & Zardet, 1996a, 2004).

La recherche-intervention n'a pas pour finalité de tester, selon un paradigme positiviste et logico-déductif, des situations concrètes à partir d'hypothèses constituées au préalables, mais plutôt de **faire émerger des problématiques nouvelles** à partir de phénomènes observés au sein des terrains de recherche (Plane, 2005). Il existe deux exigences pour parler de méthode de recherche-intervention : d'une part, la production de connaissances scientifiques et d'autre part, un processus de changement

répondant à un besoin explicite de l'organisation (Hatchuel, Masson & Weil, 2002) et permettant de valider les hypothèses explicatives et prescriptives par l'expérimentation.

La recherche-intervention s'inscrit donc dans le **double objectif** des sciences de gestion, qui les distingue des autres sciences sociales, d'une part, **l'amélioration de la performance des organisations** (Savall & Zardet, 2004) et d'autre part, le **développement de savoirs actionnables pour les praticiens** (Avenier, 2004). Elle permet au chercheur en sciences de gestion de répondre à ces deux objectifs (Plane, 2005) :

- Aider l'organisation à se développer principalement en s'appuyant sur son potentiel humain
- Extraire des informations utiles au développement de connaissances d'intention scientifique

La **recherche-intervention en management est une démarche apparue il y a plus d'un siècle avec Taylor** et qui n'est donc pas récente. Elle a cependant connu un essor considérable et pourtant, cette méthodologie de recherche semble encore relativement peu explorée dans le cadre de recherche en sciences de gestion (Plane, 2005). Elle consiste en un **processus systémique et interactif**, « *un service professionnel qui aide les cadres et les dirigeants à résoudre les problèmes pratiques, ainsi qu'à transférer des techniques d'organisation et de gestion ayant faits leurs preuves d'une entreprise à une autre* » (Kurb, 1986).

Schein (1969) distingue **trois types d'intervenants** : l'intervenant « ***catalyseur*** » (dans une démarche de transmission d'ingénierie), l'intervenant « ***médecin*** » (qui a pour objectif de trouver des dysfonctionnements et de mettre en œuvre les solutions proposées) et l'intervenant « ***fournisseur*** » (qui répond à un besoin spécifique d'un client). Margulies et Raias (1972) élaborent une conception de la recherche-intervention en management à partir de **deux rôles distincts** qui peuvent être confiés à l'intervenant :

- Le rôle « ***technique*** », où l'intervenant est « *orienté vers la tâche par l'évaluation de la situation, la présentation d'une expertise, la proposition de solutions concrètes au problème posé* » (Plane, 2005).
- Le rôle de « ***facilitateur*** », où l'intervenant est « *orienté vers les processus par un travail sur le système client pour l'aider à résoudre ses problèmes et par le développement de l'apprentissage du client à solutionner ses problèmes* » (Plane, 2005).

Stryker (1982) a définit l'intervention en management comme « *un mandat suivant lequel intervenant et client cherchent à résoudre le problème organisationnel en utilisant un processus spécifique* ». Plane (2000) propose une synthèse des conceptions de la relation possible entre les intervenants en management et les acteurs des organisations, en distinguant trois grands axes :

- Un axe « problème technique/processus sociaux », qui caractérise le contenu des prestations mises en œuvre par l'intervenant
- L'axe « intervenants/acteurs », qui correspond au niveau d'implication des acteurs
- L'axe « directif/non directif », qui traduit le mode de relation d'intervention développé par l'intervenant

Dans sa perspective, la recherche-intervention en management est un « ***processus d'interaction complexe et cognitif*** » entre une structure et ses acteurs d'une part, et les intervenants-chercheurs en

management d'autre part, qui sont eux chargés « *de l'implantation, de l'acclimatation de méthodes et d'outils ainsi que de la stimulation de transformations durables sur le mode de management et de fonctionnement* » (Plane, 2005) des organisations.

Les relations entre les intervenants et les acteurs de l'organisation constituent un échange entre un système client et un système intervenant (Bercovitz, 1989) et de fortes interactions (Plane, 2000b). Les intervenants se doivent d'être particulièrement à l'écoute du client, de ses besoins, de ses opinions et de ses préoccupations qui constituent la matière première de la relation de consultation (Greiner, Metzger, 1983). Le chercheur « stratège » (Savall & Zardet, 1996b) recherche la ou les positions les plus stratégiques pour observer son objet de recherche. Ces positions sont négociées avec les acteurs de l'organisation, et permettent d'élaborer en partie la méthodologie de la recherche-intervention, c'est-à-dire un cahier des charges qui précise les objectifs, la démarche choisie, les rythmes et donc, la position ou les positions du chercheur.

Les recherches-interventions, dont les visées sont transformatives, sont très différentes des « observations participantes » car **la position de l'intervenant-chercheur est plus complexe, celui-ci cherchant à multiplier les angles d'analyses et les positions de recherche pour créer un champ d'observation dynamique**. La compréhension des situations se base sur l'échange entre celui qui cherche et ceux qui sont reconnus comme dépositaires d'un savoir sur eux-mêmes et leur situation (Lévy, 1997), dont ils ignorent parfois certains aspects ou qu'ils ne peuvent relier entre eux pour les rendre intelligibles. Il existe donc un besoin d'interactivité cognitive, qui est un échange entre les acteurs, ce qui permet la création de connaissances plus riches et plus créatives que la seule réflexion individuelle (Savall & Zardet, 2004). Cette **interactivité cognitive rend possible un processus de co-construction de connaissances scientifiques par interaction entre le chercheur et les acteurs du terrain organisationnel** (David, 2000). Les acteurs de l'organisation jouent eux plusieurs rôles dans leurs relations avec les intervenants-chercheurs. Ils sont tour à tour :

- Co-producteurs des connaissances, apporteurs d'informations sur les faits et d'opinions sur les règles ;
- Co-évaluateurs de la recherche en tant que partenaires
- Consommateurs des connaissances en tant qu'utilisateurs finaux

Dans le cadre de la recherche-intervention, la question de **l'absence de neutralité de l'intervenant-chercheur est particulièrement assumée**. D'ailleurs cette position de neutralité semble impossible à tenir, ce que la formule de Plane (2005) résume à bien des égards : « *Finalement, si un chercheur pense être dans une position de neutralité sur un terrain, il est le seul à le croire !* ». La recherche-intervention s'appuie sur l'idée que l'appréhension concrète d'une organisation ne peut se faire « *qu'en y pénétrant, en y intervenant et, par conséquent, en la modifiant*. » (Moisdon, 2010). Elle a pour finalité la conception de connaissances simultanément pour et par l'organisation et les chercheurs, dans une logique transformative (Krief & Zardet, 2013). La connaissance et le changement sont coproduits par les acteurs de l'entreprise et l'intervenant par un processus d'interactivité cognitive (Savall, Zardet, 1995).

À travers la présence de l'intervenant sur le terrain, elle a pour **objectif d'aider à la conception et la mise en œuvre d'outils de gestion adéquats** (David, 2000). Comme précisé par Krief et Zardet (2013), dans une recherche-intervention, « *l'entreprise constitue un terrain d'observation scientifique au sein duquel des investigations profondes sont réalisées. L'objectif du chercheur intervenant est de produire*

des résultats qui s'intègrent dans une interaction forte avec les acteurs de terrain. » (Krief & Zardet, 2013).

Le chercheur- intervenant a trois rôles selon Savall et Zardet (2004) : un rôle de **médiateur**, qui facilite la communication et le consensus opératoire, un rôle de **méthodologue**, qui propose des méthodes et outils menant à la résolution des problèmes des acteurs et un rôle de **thérapeute**, dont l'action contribue à la résolution des problèmes organisationnels. Observateur et observés sont deux termes inséparables, tirant leur réalité de leur interaction (Kohn & Nègre, 1991). L'intersubjectivité contradictoire est ainsi vue comme une condition à l'accès à la connaissance (Bourdieu, 1993). Elle a des effets structurants pour l'observation, qu'il convient de repérer pour « relativiser les données » d'une recherche-intervention. L'intervenant-chercheur doit alors créer les conditions favorables à une alternance entre des positions d'immersion au sein de l'organisation et des phases de distanciation pour permettre l'élaboration d'une représentation conceptuelle des problématiques observées (Savall & Zardet, 1996b, 2004; Plane, 2000b).

Les phases de distanciation permettent de réaliser des modélisations des observations, les tests *in vivo* s'effectuant lors des phases d'immersion au sein des terrains. C'est cette alternance rigoureusement pilotée, ces itérations successives bouclées qui constituent une technique fondamentale que Savall et Zardet (1996) dénomme principe d'interactivité cognitive. Cette technique dite d'**itérations successives bouclées** consiste donc en une décomposition chronologique en séquences successives et itératives de collecte des informations puis de stimulation des acteurs par la présentation de résultats intermédiaires, ensuite une nouvelle collecte d'informations, et ainsi de suite. Ces phases alternatives de distanciation et de présence au sein des organisations sont constitutives du statut des connaissances produites, que Savall et Zardet (1996) appellent connaissances dites « d'intention scientifique ». Elles désignent une catégorie particulière de connaissances : celles qui ont pour objectif d'aider le chercheur à formuler des règles de connaissances nouvelles, par rapport à l'état des idées dominantes dans un milieu culturel donné.

Trois niveaux de règles de connaissances peuvent être distingués : descriptif, explicatif et prescriptif. Ils sont articulés entre eux dans le travail d'intention scientifique. Lorsqu'un ensemble de faits ou de phénomènes qui paraît signifiant est détecté, appréhendé et décrit *via* des hypothèses descriptives (I), on cherche ensuite des explications, ce qui conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses explicatives (II) puis à les valider, les invalider, ou les reformuler. Lorsqu'une certaine explication est ainsi avancée et validée, on cherche ensuite quelles actions et préconisations peuvent être proposées et quels en sont les effets attendus : cela constitue la formulation d'hypothèses prescriptives (III), particulièrement utiles dans les disciplines telles que les sciences de gestion dont la vocation est notamment de créer des outils d'aide à la décision pour les acteurs dans des organisations. Les connaissances d'intention scientifique sont donc produites par un processus (I puis II puis III), passant par différentes phases de consolidation.

Par exemple, comme l'ont montré Asselineau et al. (2022), la recherche-intervention s'avère particulièrement pertinente pour évaluer et invalider la notion d'entreprise libérée (Asselineau et al., 2022), car elle permet de confronter la théorie aux réalités opérationnelles des entreprises en utilisant une approche immersive et interactive. En observant directement les organisations et en recueillant des données qualitatives et quantitatives, la recherche-intervention révèle des dysfonctionnements cachés, souvent non documentés dans les systèmes de gestion classiques, et liés aux pratiques de l'entreprise libérée, comme l'absentéisme, les conflits internes, et une augmentation des coûts

cachés. Les interventions menées dans douze entreprises ayant adopté ce modèle montrent que, contrairement aux promesses de flexibilité et d'autonomisation, l'absence de hiérarchie et de contrôle a conduit à des inefficacités majeures et à une diminution de la productivité. En conséquence, la recherche-intervention, en se basant sur des indicateurs de performance comme la Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables (CHVACV), apporte des preuves solides que ce modèle n'atteint pas les résultats escomptés et peut être économiquement et socialement préjudiciable sans validation scientifique rigoureuse et sans un accompagnement structuré lors de son implémentation.

De manière synthétique, la recherche-intervention est :

- Une méthode interactive de recherche (entre le chercheur et son terrain) à visée transformative (Savall, 1977, 1979 ; Savall, Zardet, 1984)
- Un dispositif d'aide pour les acteurs sur le terrain dans la conception et la mise en place des modèles et des outils de gestion adéquats, à partir d'un projet initial de transformation des situations et des pratiques de gestion plus ou moins définies (David, 2000)
- Un processus où il y a concurremment et successivement création de connaissances et changement (Plane, 1997)
- Un processus d'interactivité cognitive se produit entre les acteurs de l'entreprise et l'équipe de recherche, qui génère des changements et de la connaissance sur ce changement (Savall, Zardet, 1995)
- Une coproduction de connaissances par les acteurs et les intervenants-chercheurs, *via* leurs représentations sociales respectives, confrontées entre elles par itérations successives (Savall, 1986 ; Savall, Zardet, 1995)
- Une méthode intégrant une alternance entre des périodes d'immersion du chercheur au sein de l'entreprise et des périodes de distanciation, de même que le travail en équipe de recherche, sur le terrain et en laboratoire

Les matériaux de terrain que nous utilisons dans le cadre de cette thèse sont issus de deux processus de recherches-interventions menés au sein de deux terrains de recherche.

2.1.4 LA RECHERCHE-INTERVENTION SOCIO-ÉCONOMIQUE

La recherche-intervention socio-économique (Savall & Zardet, 1996b, 2004) est une méthode combinant et synchronisant une action horizontale et une action verticale avec l'articulation de trois facteurs de changement organisationnel. L'une des hypothèses à la base de la recherche-intervention socio-économique est que la réserve de plasticité des organisations se trouve contenue en grande partie, sinon en totalité, dans l'ensemble des dysfonctionnements absolus que subissent les organisations.

Cette méthode appelée **HORIVERT** (Savall & Zardet, 1987) (Figure 23) **conjugue une action horizontale et verticale dans son architecture d'intervention et son processus de déploiement.** La partir horizontale porte sur l'équipe de direction et l'encadrement ; la partie verticale vise à l'enracinement de l'action de changement. Les deux sont réalisées de façon conjointe. Cette action parallèle a pour objet de permettre un déploiement du haut vers le bas de la hiérarchies, dans la perspective d'une amélioration de la performance socio-économique de l'organisation.

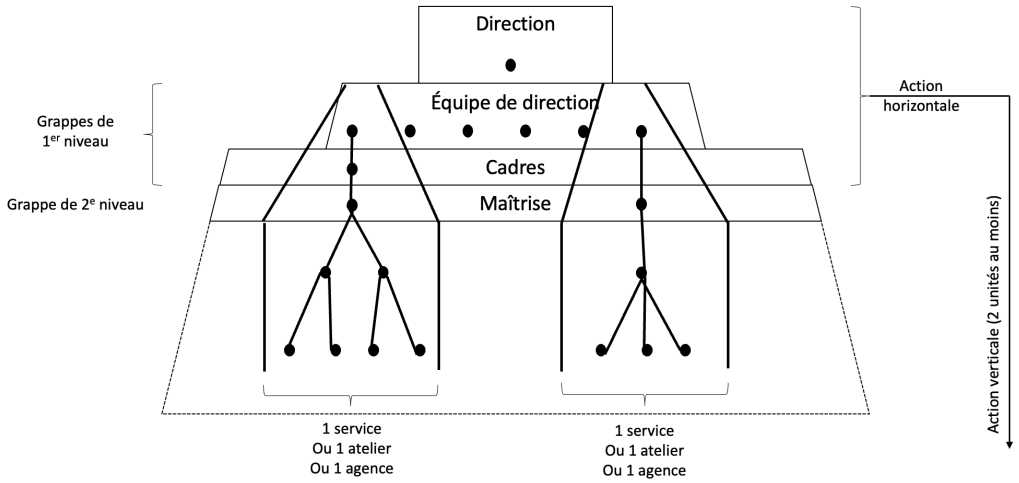


Figure 23 - Représentation simplifiée d'une architecture HORIVERT (Savall & Zardet, 2004)

Trois axes de changement (Figure 24) se dégagent dans la méthode de recherche-intervention socio-économique : les décisions politiques et stratégiques, le processus d'innovation socio-organisationnel et l'instrumentation de gestion :

- **Les décisions politiques et stratégiques** sont les orientations définies par les dirigeants de l'organisation, en termes de programmation, de répartition des ressources et de fonctionnement
- **Le processus d'innovation socio-organisationnel** correspond aux phases d'implémentation successives auprès des acteurs afin de réduire les dysfonctionnements : une première phase de diagnostic, puis d'élaboration du projet, de sa mise en œuvre et enfin de son évaluation
    - La **phase de diagnostic** a pour objectif de repérer les dysfonctionnements via des entretiens semi-directifs, à les évaluer économiquement et en faire prendre conscience les acteurs à travers l'effet-miroir
    - La **phase de projet** constitue en la proposition par un groupe de projet participatif d'actions d'amélioration devant conduire à la réduction des dysfonctionnements et l'amélioration des performances
    - La **phase de mise en œuvre** est la période durant laquelle le plan d'actions d'amélioration validé par l'organisation sera conduit
    - La **phase d'évaluation** reprend les éléments de la phase de diagnostic afin de constater l'écart de performance et la réduction des dysfonctionnements suite au projet
- **L'instrumentation de gestion** correspond à la réalisation d'actions de formation aux outils de gestion à destination de l'encadrement, puis de séances d'assistance personnalisées entre un intervenant-chercheur et les participants concernant chacun des outils

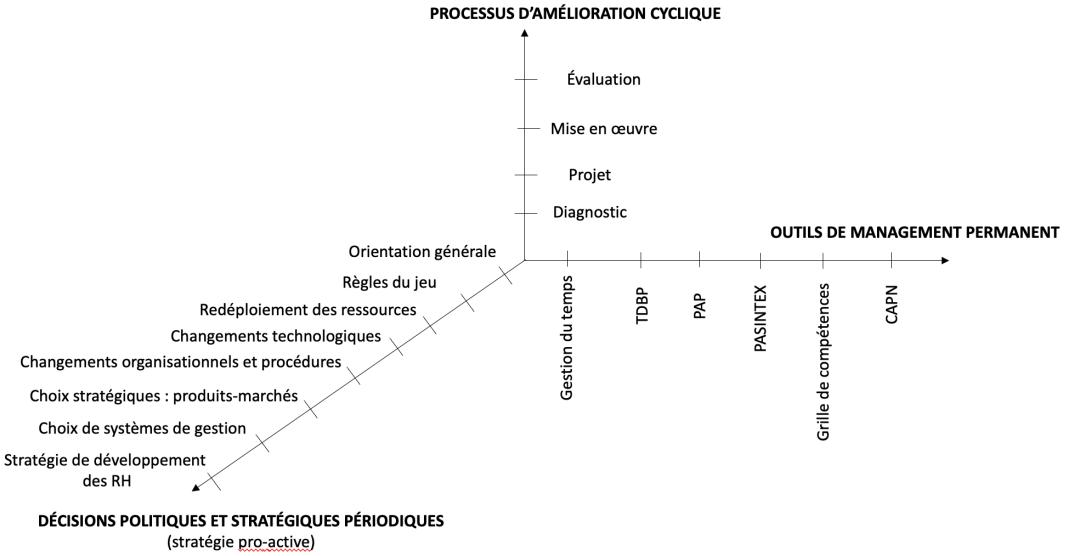


Figure 24 - Les trois axes de changement organisationnels (Savall & Zardet, 2004)

2.1.4.1 ÉLÉMENTS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LE DIAGNOSTIC SOCIO-ÉCONOMIQUE

Le diagnostic socio-économique a pour objectif de mesurer de façon qualimétrique (Savall, Zardet, 2004) la qualité du management et du fonctionnement de l'organisation, par une évaluation qualitative dans un premier temps à travers des entretiens semi-directifs permettant d'apprécier la prise en compte des besoins sociaux des acteurs, puis des entretiens directifs évaluant la fréquence et l'impact des dysfonctionnements identifiés, et enfin d'en évaluer économiquement les conséquences. **Cette approche est fondée sur l'analyse des dysfonctionnements**, en tant qu'écart vis-à-vis du fonctionnement attendu – ou ortho-fonctionnement, qui fait dans ce cadre office de référence pour l'évaluation. Les dysfonctionnements constituent ainsi la variable fondamentale de l'analyse socio-économique.

L'évaluation qualitative est basée sur l'appréciation qualitative des dysfonctionnements, à partir de la réalisation d'**entretiens semi-directifs**, qui constituent des dispositifs d'écoute rassurants pour les acteurs (Winnicott, 1971 ; Kaës, 1987 ; Dubouloy, 2004). Les acteurs disposent d'une liberté totale dans leur expression concernant ces dysfonctionnements. Ceux-ci sont ensuite inscrits dans six domaines constitutifs du fonctionnement d'une entreprise et structurant le modèle organisationnel du diagnostic socio-économique : organisation du travail, conditions de travail, gestion du temps, communication-coordination-concertation (3C), formation intégrée et mise en œuvre stratégique. Les entretiens sont menés durant les heures de travail et sur le lieu du travail. Ils sont l'occasion d'une conversation menée par l'intervenant-chercheur, dans une situation de confiance réciproque, d'écoute active et d'intérêt authentique pour l'expérience décrite (Baumar, Donada, Ibert & Xuereb, 2003).

L'intervenant-chercheur prend en notes, de façon exhaustive, les propos des acteurs interviewés afin de capitaliser les données. Cette méthode a pour objectif de renforcer le sentiment de coopération et d'écoute entre les individus, de sorte que l'interviewé se sente en confiance et partage plus librement son vécu et son ressenti. L'anonymat et la confidentialité sont précisés en début d'entretien, et respectés à travers l'**anonymisation des propos dans le cadre de l'effet-miroir**. **Entre 10 et 20 phrases-témoins par personne – propos signifiants tenus par les acteurs et révélateur de dysfonctionnements** – sont retenus par l'intervenant-chercheur. Les phrases-témoins sont plus tard

classées selon une arborescence puis présentées au sein d'un « effet-miroir » qui permet de restituer leur discours aux acteurs. Afin de permettre aux acteurs de se reconnaître dans cet effet-miroir, l'expression utilisée par les acteurs est fidèlement préservée.

L'analyse du contenu qualitatif (Figure 25) permettant la constitution de l'effet-miroir est réalisé, pour les équipes du laboratoire ISEOR (Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations) via un logiciel-expert Segese, développé par le laboratoire et facilitant la classification des phrases-témoins au sein des domaines constitutifs du fonctionnement de l'entreprise et précisés plus haut (organisation du travail, conditions de travail, etc.). **Dans le cadre de notre recherche, nous avons utilisé le logiciel Excel**, et non Segese, pour réaliser ce travail. En effet nous avons préféré opter pour cette solution car celle-ci nous semblait plus efficace pour communiquer avec nos terrains de recherche. La structuration des données à travers l'arborescence, donne du sens à partir de centaines de phrases-témoins afin de catégoriser et augmenter le niveau d'abstraction du discours. Cette phase de recueil de données, à travers des entretiens semi-directifs, est l'une des principales sources d'informations dans notre recherche.

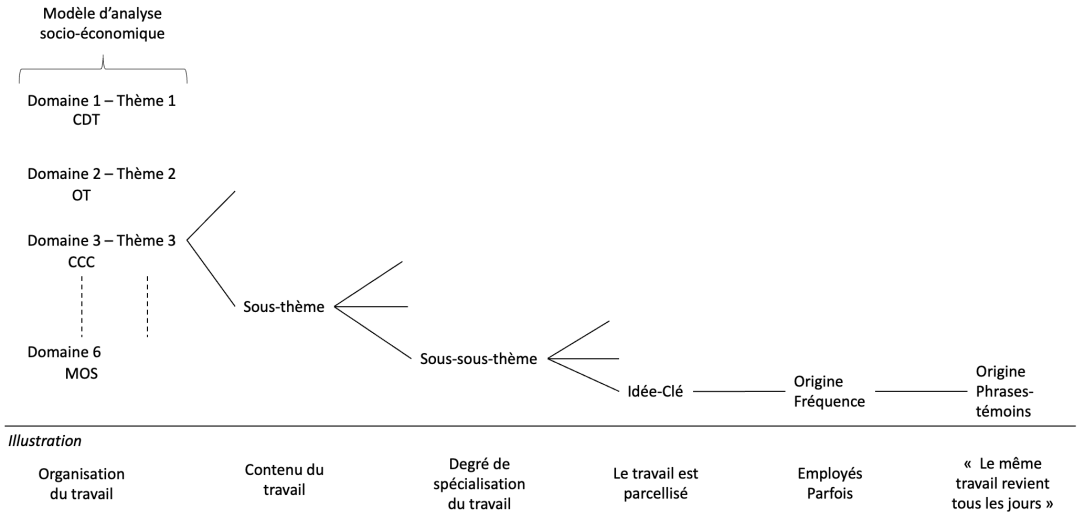


Figure 25 - Continuum du traitement des phrases-témoins sous forme d'arborescence (Savall & Zardet, 2004)

Après la phase d'évaluation qualitative suit une **évaluation quantitative à partir d'entretiens directifs réalisés auprès du personnel d'encadrement** (Figure 26). Cette phase a pour **objectif d'identifier les régulations liées aux dysfonctionnements** évoqués par les acteurs. L'enjeu est de repérer la fréquence d'une part, et l'impact sur le fonctionnement de l'organisation de ces régulations d'autre part. Cette évaluation quantitative conduit par la suite à la **mesure financière des actions de régulation engendrées par les dysfonctionnements, à partir du concept de coûts-performances cachés** (Savall & Zardet, 1987). Les coûts-performances « cachés » sont considérés comme tels en ce sens qu'ils ne sont pas détectés explicitement par les systèmes d'information financière usuels des entreprises, contrairement aux coûts visibles, qui y sont eux répertoriés. **Les coûts cachés sont donc la traduction monétaire des activités de régulation des dysfonctionnements**. Leur mesure est classée selon six composants, que nous pouvons classer en deux thèmes (Savall & Zardet, 1987, 2007) :

- **Surcharges** : sursalaire, surtemps, surconsommation
- **Non-produits** : non-production, non-création de potentiel, risque

En ce qui concerne les sursalaires, l'évaluation est réalisée à partir du taux horaire brut chargé du ou des salariés chargés de la régulation. Les surconsommations sont évaluées à partir du coût des matières surutilisées pour la régulation. En ce qui concerne les quatre autres composants, leur évaluation repose sur le calcul d'un indicateur spécifique : la **Contribution à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables (CHVACV) (Savall & Zardet, 1987, 2007). Cet indicateur correspond à la valeur ajoutée économique moyenne générée par une heure de travail d'un acteur de l'organisation**. Son calcul est réalisé en divisant la valeur ajoutée sur coûts variables (Chiffre d'affaires – Charges variables) par l'ensemble des heures attendues de tous les acteurs de l'organisation sur une année.

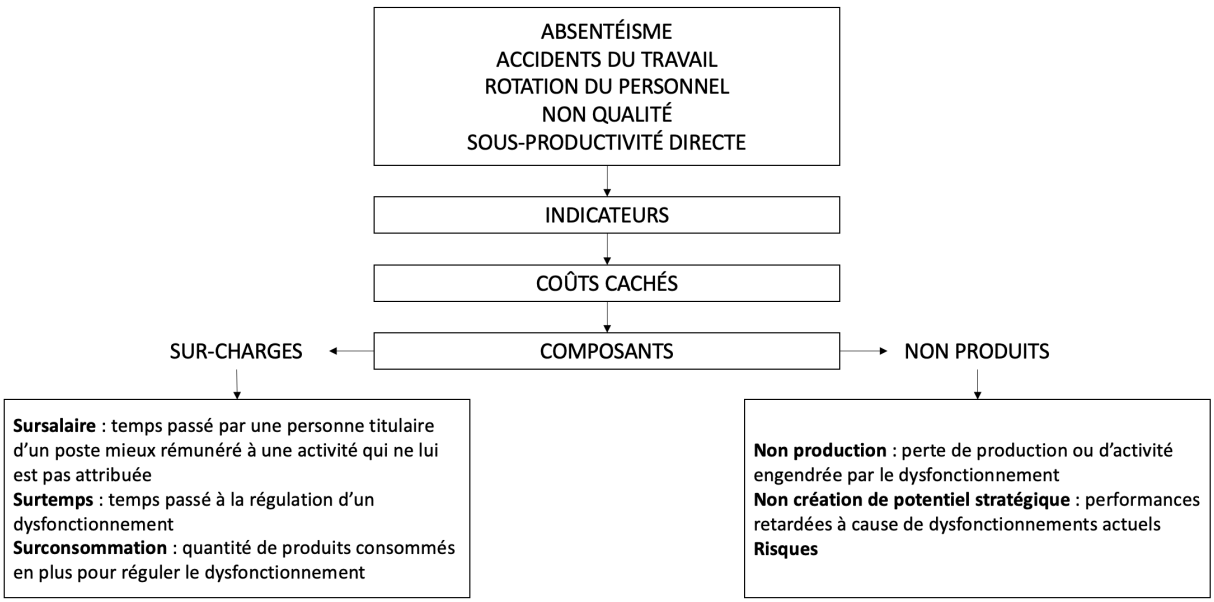


Figure 26 - Architecture et relations entre les dysfonctionnements et l'évaluation des coûts cachés (Savall & Zardet, 2004)

Ces éléments sont constitutifs de l'effet-miroir (Figure 27), c'est-à-dire de la présentation des résultats du diagnostic qualitatif, quantitatif et financier – qualimétrique auprès des acteurs. **L'effet-miroir est une image transactionnelle ou contractuelle entre les sources d'information (les acteurs et leur environnement sociotechnique) et l'analyste, qui provoque des effets stimulants particuliers liés à l'effet de reconnaissance détaillée de l'objet et du champ réel, observables dans la suite de la démarche de recherche-intervention**. L'effet-miroir fait donc apparaître les points de vue et enjeux différents, voire contradictoires, des acteurs de l'organisation, ces contradictions s'exerçant à la fois verticalement (dans la voie hiérarchique) et horizontalement (dans les relations inter-services et inter-personnelles). Le panier d'informateurs doit néanmoins être suffisamment large pour permettre l'expression ou l'interprétation de ces contradictions.

L'effet-miroir produit également des informations par la mise en évidence des idées sur lesquelles il y a convergence des acteurs, et des idées sur lesquelles il y a, non pas divergence mais spécificité d'expression, grâce à un tableau dit de convergences-spécificités (principe de reconnaissance des écarts de représentations comme source d'énergie dans la dynamique de changement). À cet effet-miroir permettant l'évaluation contradictoire des informations suit une simplification et un enrichissement produits par l'intervenant-chercheur au travers de son « avis d'expert ». Il s'agit d'une restructuration de l'effet-miroir et d'un approfondissement afin de dégager des idées forces plus facilement mémorisables, sans lesquelles on ne pourrait pas ultérieurement créer des protocoles

d'action sur les phénomènes que l'on veut faire évoluer. Il vise à déclencher une phase nouvelle de validation consolidée de dysfonctionnements, par une modification des représentations du « réel » qui se trouvent dans la tête des acteurs de l'organisation.

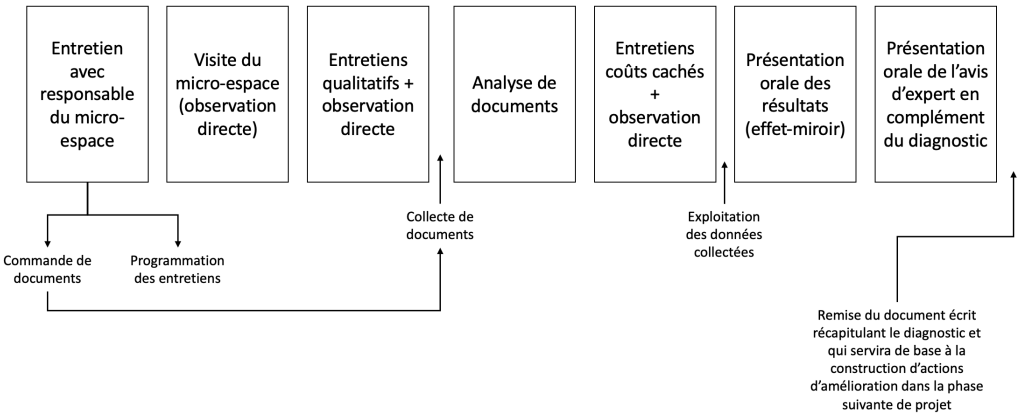


Figure 27 - Chronologie des différentes techniques de recueil des informations lors du diagnostic socio-économique

Dans le cadre de notre recherche, nous avons conduit deux recherches-interventions apparentées à la méthodologie de recherche-intervention socio-économique.

2.1.5 L'INTÉRÊT DU CHOIX DE LA RECHERCHE-INTERVENTION QUALIMÉTRIQUE POUR NOTRE RECHERCHE

Nous allons justifier ici l'intérêt d'utiliser la recherche-intervention socio-économique de type qualimétrique pour notre objet de recherche.

Notre projet est à la fois de **comprendre et modéliser la relation entre les pratiques de management et le statut des parties prenantes**, **évaluer sa performance socio-économique** puis de **proposer un cadre intégrateur** de cette relation et qui permette le développement du potentiel humain des acteurs et de la performance socio-économique des organisations. Nous proposons par ailleurs un **corps d'hypothèses résolument prescriptif** dont l'objectif est tout à la fois d'améliorer les pratiques managériales et in fine les performances socio-économiques de nos terrains de recherche. Il s'agit donc bien d'une recherche de transformation de notre objet. Cette visée transformative nous oriente vers la recherche-intervention.

Nous ne recherchons pas nécessairement une généralisation des résultats de recherche, mais d'abord de répondre aux enjeux de nos terrains de recherche puis à travers une modélisation des résultats, une proposition à destination des organisations associatives afin de leur permettre de développer leur performance socio-économique. Cela nous oriente également vers la recherche-intervention, dans une perspective de contingence générique (Savall, Zardet, 1996).

Notre objet de recherche est constitué des pratiques managériales au sein des associations, et de leurs relations avec le statut des parties prenantes internes et la performance de ces organisations. **La compréhension de notre objet de recherche est issue de la perception qu'en ont les acteurs**, celle-ci pouvant être convergente ou divergente mais nécessairement plurielle. Cette perception, collectée notamment à la faveur d'entretiens semi-directifs, accorde une liberté au sujet interrogé et il ne porte pas directement une interpellation sur l'objet de recherche. **Nous interrogeons l'acteur exclusivement**

sur les dysfonctionnements et écarts qu'il vit au travail. Cela nous permet d'identifier ses attentes en termes de pratiques managériales et l'impact de ces pratiques sur son travail.

La recherche-intervention qualimétrique permet en outre de réduire les biais, notamment dus à l'interaction avec les acteurs. **L'intersubjectivité contradictoire permet de pallier l'impossibilité d'accéder à l'objectivité des discours en confrontant les subjectivités des différents acteurs autour des mêmes situations de travail afin d'en dégager du sens susceptible d'être partagé** (Savall & Zardet, 2004). L'intersubjectivité contradictoire est par ailleurs alimentée par l'effet-miroir (Savall & Zardet, 2004). L'effet-miroir constitue la restitution auprès de l'organisation et de ses acteurs de travaux intermédiaires et permettant de provoquer des réactions à même d'enrichir et de valider les connaissances élaborées mais aussi de stimuler le changement des comportements.

La phase qualitative de notre projet de recherche est orientée vers la recherche de dysfonctionnements. Le modèle d'analyse socio-économique des organisations (Savall, 1975; Savall & Zardet, 1987) est fondé sur une étude des dysfonctionnements liés au management et au fonctionnement des entreprises. Ils en proposent une mesure socio-économique à travers le recours à l'analyse qualimétrique qui permet par ailleurs de consolider notre approche qualitative, de manière quantitative puis par une évaluation financière à travers le concept de coûts-performances cachés (Savall, 1975; Savall & Zardet, 1987). Cela nous semble permettre de mieux cerner la relation entre les pratiques de management et la performance, qui fait partie intégrante de notre objet de recherche. **Cela nous oriente vers la recherche-intervention qualimétrique de type socio-économique**.

La récolte de matériaux issus du terrain s'émancipe par ailleurs des entretiens semi-directifs, en les croisant avec les observations in situ et l'analyse de documents des organisations. Ce triptyque est un des principes de mise en œuvre de l'intersubjectivité contradictoire, et permet d'asseoir une qualité d'informations plus grande grâce à la triangulation des techniques de collecte d'information.

Pris ensemble, ces éléments nous semblent à la fois constituer et légitimer le recours à une méthodologie de recherche-intervention qualimétrique.

2.2 PROCESSUS DE RECHERCHE-INTERVENTION APPROFONDIS AU SEIN DE DEUX TERRAINS DE RECHERCHE

Nous avons réalisé deux recherches-interventions (Figure 28) au sein de deux terrains de recherche : l'Association H et 60000 rebonds. Au sein du terrain de recherche 60 000 rebonds (60KR), nous exploitons également les résultats de 2 enquêtes qualitatives dont nous expliquons le déroulement, afin de présenter le terrain de recherche. Ci-dessous vous retrouvez la chronologie générale de nos interactions avec les deux terrains de recherche :

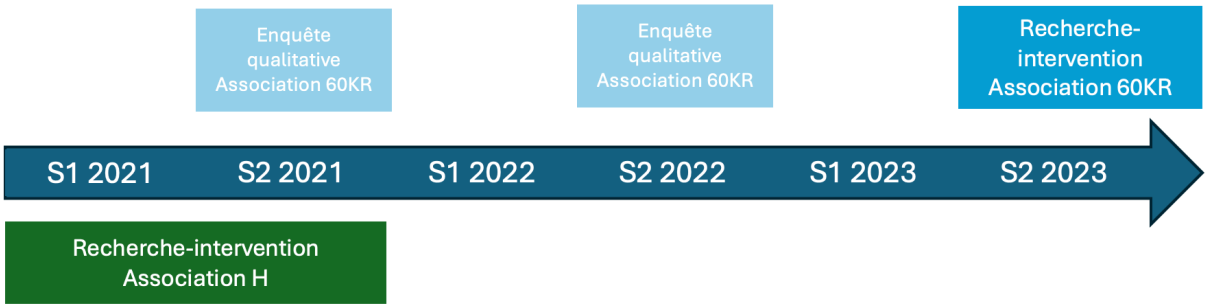


Figure 28 - Chronologie de réalisation des recherches-interventions

2.2.1 L'INTÉRÊT DU CHOIX DE DEUX TERRAINS DE RECHERCHE

Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi de mener **deux recherches-interventions** au sein de **deux associations** distinctes, malgré leurs fortes similarités apparentes. Ce choix repose sur le principe de **contingence générique** (Savall, Zardet, 1996) qui postule que chaque cas étudié est unique en raison de son contexte spécifique, tout en permettant, par la multiplication des cas, d'identifier des régularités et de contribuer à des généralisations pertinentes. Ce principe s'inscrit dans une perspective épistémologique où **la singularité des cas est perçue comme une source de richesse analytique**, permettant de mieux comprendre les interactions complexes entre les variables organisationnelles et leur environnement (Miles & Huberman, 1994). Bien que les deux terrains présentent des caractéristiques organisationnelles proches, ils offrent des contextes opérationnels, culturels et stratégiques distincts qui influencent les dynamiques internes et externes de leurs pratiques. Ces différences contextuelles, même subtiles, permettent d'explorer les phénomènes sous des angles variés, favorisant ainsi une compréhension plus fine des mécanismes à l'œuvre (Yin, 2018). La contingence générique nous amène ainsi à considérer que la singularité de chaque cas enrichit l'analyse en révélant des variations contextuelles ou des nuances que l'observation d'un seul terrain pourrait masquer. En confrontant les résultats issus de ces deux cas, nous visons non seulement à approfondir la compréhension des spécificités locales, mais aussi à tester la robustesse des concepts et des modèles mobilisés. Cette démarche suit l'approche méthodologique défendue par Eisenhardt (1989), qui souligne l'importance de la comparaison entre cas pour développer des théories ancrées dans les données empiriques. Le choix d'un double terrain s'inscrit également dans une logique de **triangulation des données** (Denzin, 1978), favorisant une meilleure validité des résultats et permettant d'identifier des points de convergence et de spécificités.

Cette méthodologie, basée sur la multiplication des études de cas, constitue une étape essentielle dans la formalisation de propositions théoriques généralisables (Savall & Zardet, 1996 ; Eisenhardt & Graebner, 2007). Ainsi, bien que les deux recherches-interventions aient été conduites dans des contextes similaires, elles offrent une complémentarité indispensable pour répondre à l'exigence méthodologique et théorique d'une approche rigoureuse et étendue des phénomènes étudiés.

Ce choix de mener deux recherches-interventions s'inscrit également dans une **logique d'opportunité**. Ces deux associations ont accepté de collaborer dans le cadre de ce projet, offrant un accès privilégié à leurs dynamiques organisationnelles et à leurs équipes. Cette acceptation représente un levier important pour le bon déroulement de la recherche, dans la mesure où l'accès aux terrains constitue souvent une contrainte majeure dans les études empiriques (Silverman, 2013). Cette dimension opportuniste, bien qu'elle puisse être perçue comme un biais, s'inscrit en réalité dans une démarche pragmatique visant à concilier rigueur scientifique et faisabilité opérationnelle (Miles & Huberman, 1994).

C'est la raison pour laquelle nous avons choisi deux terrains qui présentent de fortes similarités, malgré l'impossibilité de développer une phase transformative au sein de l'Association H comme nous le développerons dans la présentation des terrains (2.2.2. & 2.2.3.), puis en analysant leurs convergences et leurs spécificités (2.2.4.). Dans le chapitre suivant, chaque cas sera clairement défini, dans sa nature, son espace et son temps, ce qui signifie que le périmètre temporel (début et fin du cas) et spatial (zone géographique, organisation, groupe social, etc.) ainsi que les types de données et les priorités et difficultés relatives à la collecte et l'analyse de données seront précisées.

2.2.2 L'ASSOCIATION H

L'association H est un **bailleur social**, opérant en **région lyonnaise** et appartenant à une fédération d'associations travaillant sur l'ensemble du territoire métropolitain, ainsi qu'en Belgique et au Luxembourg. **Elle a été créée en 1985**, pour répondre à l'exclusion et à l'isolement des personnes en précarité. Elle se donne pour missions :

- De permettre aux personnes à faibles ressources, précarisées en raison de leur situation sociale, de leur âge, de leur handicap ou de leur santé, d'accéder à un logement décent, adapté à leur situation et leurs ressources
- De contribuer à une ville ouverte à tous, en privilégiant les logements situés dans « *des quartiers équilibrés* »
- De proposer un accompagnement personnalisé ou collectif pour favoriser la recréation de liens et l'insertion sociale

L'association H gère 2.560 logements pour 12.000 familles. Elle est gérée par une équipe composée de 155 salariés, 698 bénévoles et de nombreux volontaires en services civiques (nombre non précisé). En 2020, le volume du bénévolat représentait plus de 32.000 heures, selon le rapport d'activité annuel de l'association. H est structurée selon une organisation pyramidale, la direction générale s'appuyant sur cinq directions pour gérer l'activité, quatre directions dites « *supports* » et une direction des opérations. La direction des opérations est divisée en plusieurs pôles d'activités, dont le **pôle LC au sein duquel nous avons réalisé notre recherche, entre janvier et mai 2021** (Figure 29).

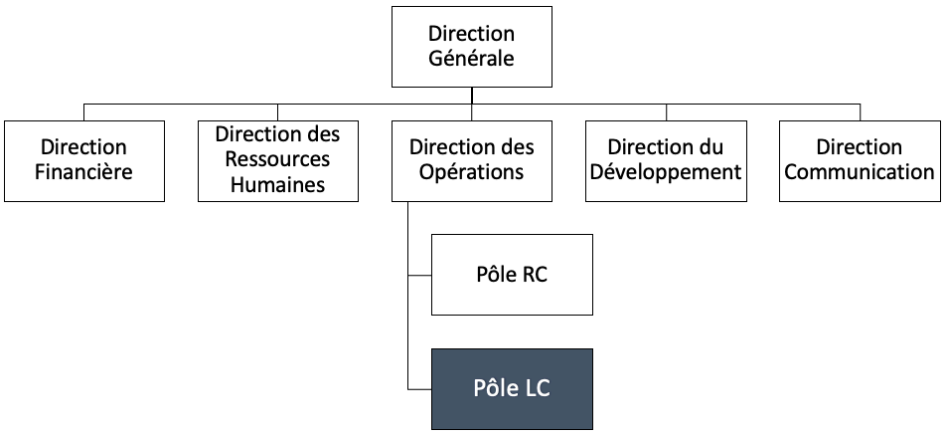


Figure 29 - Organigramme de H (source : auteur)

Le pôle LC est chargé de la gestion et de l'animation des logements et de ses résidents sur le territoire couvert par l'association. Il est managé par un chef de pôle, et son activité est divisée en trois territoires géographiques animés chacun par un coordinateur d'équipe. Le territoire 1 regroupe sept résidences, le territoire 2 en regroupe huit, et le territoire 3 sept. Chaque résidence est gérée par un responsable de résidence. Des gestionnaires locatifs et chargés de mission sociale sont rattachés à chacun des territoires. Le chef de pôle, les coordinateurs d'équipe et les responsables de résidence sont salariés. Ils s'appuient, au sein de chaque résidence, sur une équipe bénévole dont le volume varie et dont le management est coassuré, lorsque cela est possible, par un bénévole référent. Notre recherche s'est concentrée sur les territoires 2 et 3, au total pour 4 résidences (Figure 30).

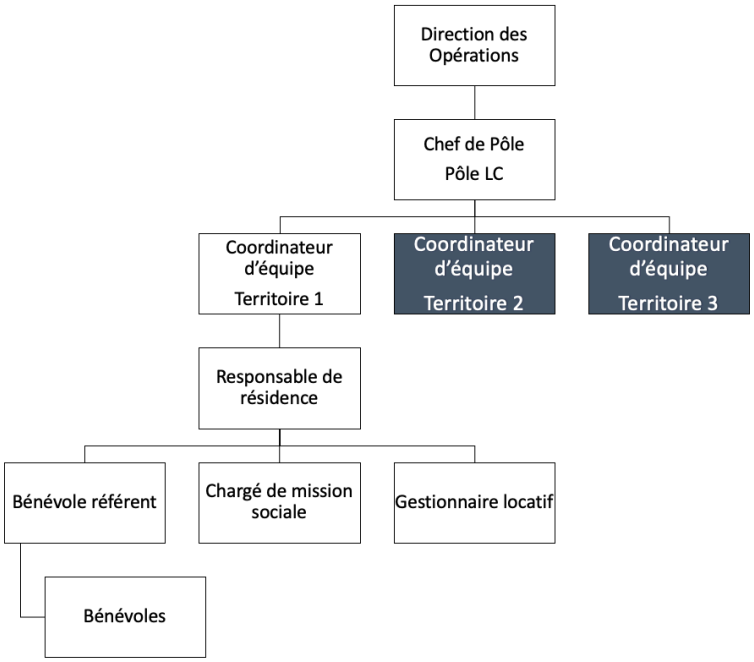


Figure 30 - Modèle d'organisation des territoires (source : auteur)

Notre rencontre avec l'association H s'est faite à travers une proposition de bénévolat de notre part en janvier 2021, dans le cadre de notre projet de recherche (Figure 31). Nous avons rencontré un bénévole référent RH le 8 janvier 2021, pour une présentation du fonctionnement de l'association et un premier échange sur les missions susceptibles d'être menées. Nous avons ensuite rencontré la Direction des Ressources Humaines en février 2021 afin d'élaborer le cadre d'une mission bénévole. La rencontre a permis de valider une mission concernant l'évaluation de la perception des dispositifs RH à destination des bénévoles et bénévoles référents, par leur manager (salarié ou bénévole) et eux-mêmes. **Nous avons proposé de mener cette mission, à titre bénévole, sous la responsabilité de la Direction des RH, en quatre phases successives selon le planning suivant :**

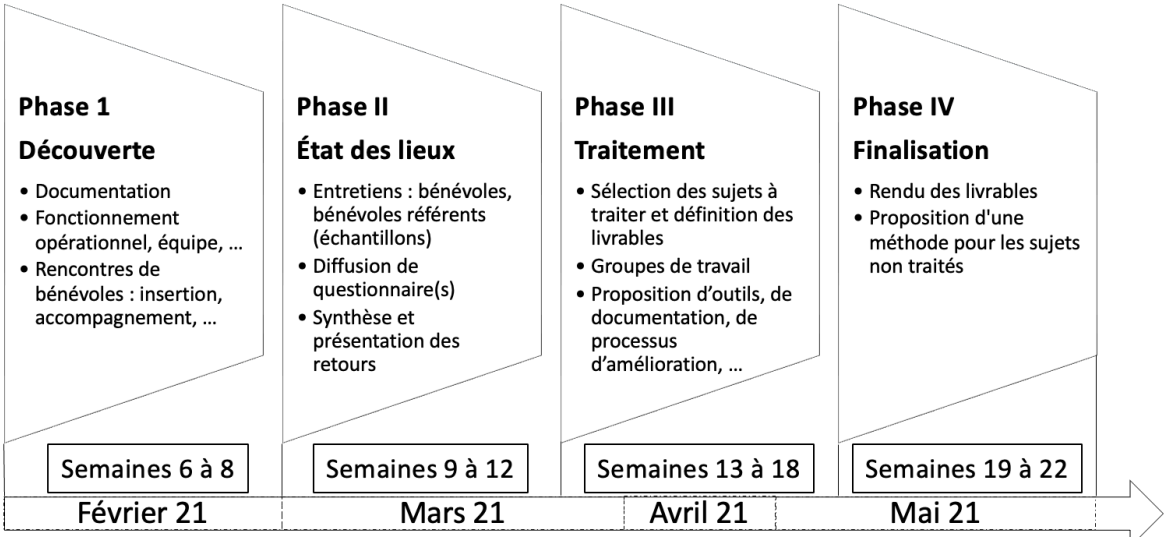


Figure 31 - Planning d'intervention

Un cahier des charges (Annexe N°3) détaillant les modalités et les finalités de la mission a été validé par la Direction des Ressources Humaines en amont du début de la mission. La DRH a par la suite validé

auprès des acteurs concernés leur consentement pour participer à cette mission, qui a débuté en mars. **Un journal de bord a été constitué dès le premier entretien et jusqu'à la fin de mission**. Les recherches documentaires nous ont permis de **récolter et étudier les matériaux suivants** :

- Organigramme de l'association
- Tableau de suivi des missions réalisées par les bénévoles
- Catalogue de formation à destination des bénévoles
- Livret du bénévole référent
- Un livret détaillant les ambitions stratégiques de l'association
- Un compte rendu de réunions internes

Treize entretiens semi-directifs ont été réalisés sur une période de vingt jours. Les acteurs ayant été interviewés ont été sélectionnés par la Direction des Ressources Humaines afin de représenter la diversité des parties prenantes (salariés, bénévoles, managers, bénévoles référents, etc.), et des territoires, qui correspondent à des découpages géographiques et opérationnels de l'activité de l'association. Ces entretiens sont répartis comme suit (Tableau 16) :

Territoire	Postes & Statuts
Territoire 2	Un coordinateur d'équipe / Salarié
	Un bénévole référent / Bénévole
	Un animateur de résidence / Bénévole
Territoire 3	Deux responsables de site / Salariés
	Un coordinateur d'équipe / Salarié
	Trois bénévoles référents / Bénévoles
	Trois animateurs de résidence / Bénévoles
Direction des RH	Un bénévole référent / Bénévole

Tableau 16 - Inventaire des entretiens semi-directifs réalisés sur le terrain H

Les entretiens ont duré chacun une heure, et ont porté sur les pratiques managériales à destination des bénévoles au sein de l'association. Les thèmes qui ont été abordés durant les entretiens sont les suivants, suivant le **guide d'entretien** présent en Annexe N°2 : **conditions de travail** (aménagement et agencement des locaux, matériel et fournitures, nuisances, etc.), **organisation du travail** (répartition des tâches, des missions, régulation de l'absentéisme, intérêt du travail, etc.), **gestion du temps** (respect des délais, planification, programmation des activités, tâches mal assumées, etc.), **communication-coordination-concertation** – 3C (3C de l'équipe d'encadrement, relations avec les services environnants, 3C entre réseau et siège, etc.), **formation** (adéquation formation-emploi, besoins de formation, compétences disponibles, etc.). Une **prise de note exhaustive** a été réalisée pour chacun des entretiens (Savall & Zardet, 1987). Les entretiens avaient pour objectif de collecter les **dysfonctionnements** perçus par les acteurs, afin d'identifier des idées-clés « racines » et d'agir sur celles-ci.

Au sein de l'organisation hiérarchique de l'association H, nous positionnons les entretiens semi-directifs réalisés de la façon suivante (Figure 32) :

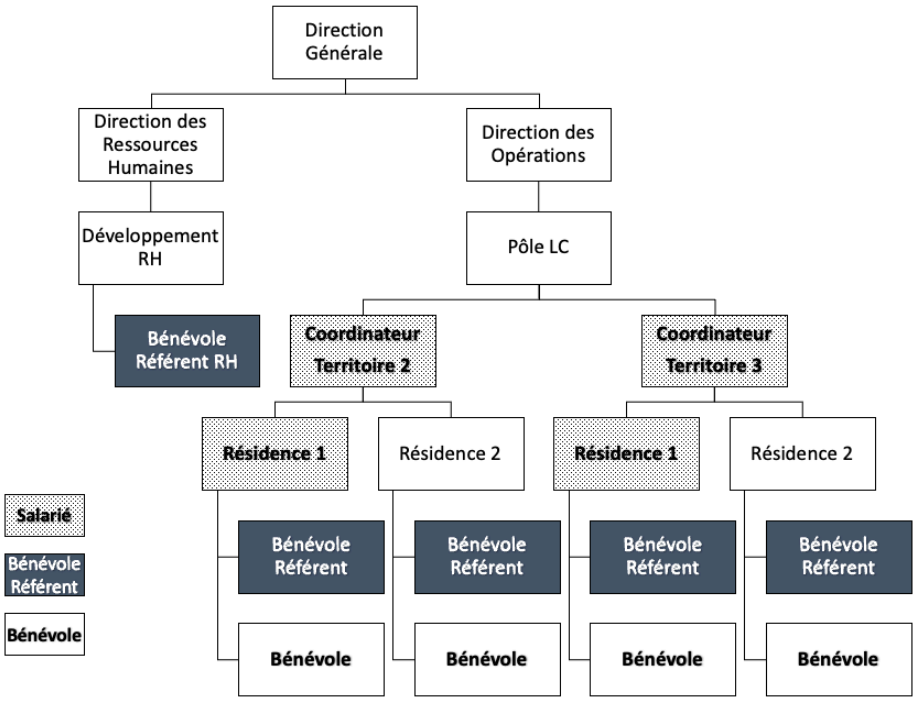


Figure 32 - Détail des entretiens réalisés (source : auteur)

L'expression des interviewés a par la suite été analysée pour isoler des « *phrases-témoins* » (Savall & Zardet, 2004) de dysfonctionnements évoqués par eux. Les phrases-témoins ont été anonymisées puis **regroupées sous la forme d'idées-clés**, dont la formulation a pour objectif de représenter le sens générique associé à ces phrases-témoins. Nous avons identifié **17 idées-clés**. Les idées-clés et les phrases-témoins ont été présentées sous la forme d'un diagnostic « Partie 1 » (Annexe N°6), ou effet-miroir (Savall & Zardet, 1987), en plusieurs fois : à la DRH, puis aux territoires concernés par les entretiens. Chacune des idées-clés a été présentée indépendamment des autres, de la façon suivante (Figure 33) :

THÈME
SOUS-THÈME
IDÉE-CLÉ

(Fréquence – Nombre de phrases-témoins recensées) (Population concernée)

« Phrase-Témoin 1 » (Statut – B ; BR ; S – de l'acteur exprimant la phrase)

« Phrase-Témoin 2 » (Statut – B ; BR ; S – de l'acteur exprimant la phrase)

Figure 33 - Modèle de présentation des idées-clés (Savall, Zardet, 1987)

Nous avons lu à haute voix, pour chaque idée-clé, la totalité du texte présenté aux acteurs. L'objectif de cette restitution est de provoquer un « *effet-miroir* » (Savall & Zardet, 2004) auprès des acteurs interviewés. L'effet-miroir est une analyse de contenu d'entretiens qui repose sur l'expression des acteurs, ce qui permet de présenter à ces derniers l'image de leur expression pour en obtenir une validation, une invalidation, un enrichissement ou un nuancement. L'effet-miroir est une image

transactionnelle de l'objet de recherche obtenue par évaluation contradictoire interne de l'objet de recherche (Savall & Zardet, 2004). Il est élaboré en appliquant aux prises de notes des entretiens et des observations un traitement consistant à recenser les principales phrases exprimées par les acteurs, dénommées phrases-témoins puis à les classer dans des thèmes et sous-thèmes définis dans l'analyse initiale de la problématique de la recherche.

La classification arborescente en thèmes/sous-thèmes/idées-clés/phrases-témoins permet aux acteurs de vérifier l'« interprétation » que le chercheur a faite de leurs propos, puisque les idées-clés formulées par le chercheur sont toujours accompagnées des phrases-témoins, ce qui permet la confrontation publique entre les idées spécifiques des acteurs (phrases-témoins) et les idées génériques (idées-clés) exprimées par le chercheur pour les synthétiser. Les idées-clés et les observations réalisées durant leur restitution, ainsi que la documentation (matériaux) récoltée et les observations consignées dans notre journal de bord nous ont permis de construire un diagnostic « Partie 2 », ou « *avis d'expert* » (Savall & Zardet, 2004). L'avis d'expert désigne l'interprétation par le chercheur de l'image obtenue : il s'agit d'une analyse « au second degré » qui correspond à une forme d'évaluation contradictoire externe des informations, l'avis d'expert étant aussi présenté, pour validation et discussion contradictoire, aux acteurs de l'entreprise.

Ce diagnostic rassemble sous des « *idées-forces* » :

- Les idées-clés, constituées comme précisé précédemment
- Les non-dits, idées formulées par nous à partir des observations issues de notre journal de bord et de la documentation consultée

Le diagnostic « Partie 2 » (Annexe N°7) a été présenté à la DRH en mai 2021. Chaque idée-force a été présentée successivement, de la façon suivante (Figure 34) :

IDÉE-FORCE

IDÉE-CLÉ
NON-DIT

Figure 34 - Modèle de présentation des idées-forces (Savall, Zardet, 1987)

Ces différents éléments nous ont permis de construire une proposition de structure d'un projet de changement (Annexe N°9). Cette proposition a été construite sur la base de **« *paniers d'actions* »**, chacun constitué pour améliorer le fonctionnement en réponse à une ou plusieurs idées-forces. Nous avons identifié 4 paniers d'actions. Ils étaient présentés de la manière suivante (Figure 35) :

PANIER D'ACTIONS X

Objectifs

Moyens & Planning

Livrables

Figure 35 - Modèle de présentation des paniers d'actions (Savall, Zardet, 1987)

En mai 2021, le diagnostic « Partie 2 », ainsi que la proposition de poursuite de la mission ont été présentés au chef du pôle LC, ainsi qu'à la DRH. Plusieurs entretiens avec le chef de pôle ont par la

suite été réalisés aux mois de mai et juin 2021 pour approfondir la structuration du projet, auquel il n'a finalement pas souhaité donner suite. Plusieurs éléments ont contribué à cela. Premièrement, la Directrice des Opérations, responsable hiérarchique directe du chef de pôle, venait d'annoncer sa démission, son remplacement devait nécessairement entraîner des orientations nouvelles pas forcément compatibles avec l'esprit ni le rythme du projet de changement. Deuxièmement, un processus de certification ISO 9001 était déjà en cours de mise en œuvre. Notre projet de changement ne semblait pas pertinent puisque son positionnement face à la certification était délicat à trouver. Enfin, notre positionnement hybride et inhabituel pour la structure, bénévole-chercheur-consultant, n'a sans doute pas facilité la lisibilité de notre action. La mission s'est ainsi arrêtée après le diagnostic. Nous n'avons pas réalisé de nouvelle mission en collaboration avec l'association H.

2.2.3 60 000 REBONDS

60 000 rebonds est une association reconnue d'intérêt général à caractère social. L'association a une **double vocation** :

- **Aider les entrepreneurs** ayant subi une liquidation à se reconstruire sur le plan personnel pour les aider à rebondir vers un nouveau projet professionnel
- Faire **changer le regard sur l'échec en France**

En 2023, 60 000 rebonds est organisée en **10 régions, est présente dans près de 40 villes** (Figure 36).



Figure 36 - Les antennes de 60 000 rebonds (source interne à l'association)

L'association s'est développée fortement et compte maintenant en France **10 associations territoriales (régionales) et 61 antennes, 1600 bénévoles et 36 permanents salariés** (Figure 37). De 2012 à 2022, sous l'impulsion de Guillaume Mulliez son Président National, 60 000 rebonds s'est surtout développé géographiquement pour que chaque entrepreneur ayant subi une liquidation (EASL) puisse trouver une structure d'accueil territoriale.

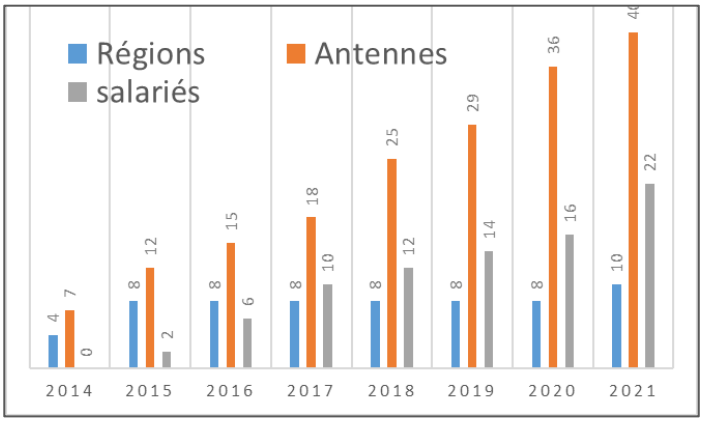


Figure 37 - Développement de l'association 60000 Rebonds (source interne à l'association)

Elle a accompagné 1020 entrepreneurs sur l'année 2023. Sur cette même année, 33% des rebonds ont été réalisés dans l'entrepreneuriat, 67% dans le salariat. 34% des entrepreneurs accompagnées sont des femmes. 2020 entrepreneurs ont rebondi depuis 2012. Ce sont des femmes et des hommes traumatisés que les bénévoles accompagnent. Leur engagement est au cœur du dispositif d'accompagnement.

Avant de rejoindre 60 000 rebonds, **les bénévoles participent à un entretien d'agrément** pour s'assurer qu'ils partagent les valeurs de l'association et qu'ils ont les compétences nécessaires pour accompagner des entrepreneurs en rebond (EER). **Chaque entrepreneur est accompagné par 3 profils de bénévoles : des coachs, des parrains-marraines et des experts**. Ce n'est pas un choix qui lui est proposé, mais un ensemble d'outils d'accompagnement qu'il ne peut refuser. L'efficacité de l'accompagnement repose sur la complémentarité des compétences offertes. Le coach est un professionnel certifié dont le rôle est d'aider l'entrepreneur à prendre du recul sur la situation qu'il vit et progressivement à retrouver une énergie, une confiance en soi pour lui permettre de se relancer dans un nouveau projet professionnel. La durée du coaching est de 7 séances, environ une tous les mois. On en compte 436 sur l'ensemble de l'association. La marraine ou le parrain est un chef d'entreprise ou un cadre dirigeant dont le rôle est d'aider l'entrepreneur en rebond à mettre en place un plan d'action pour réaliser le projet professionnel envisagé, qu'il soit salarial ou entrepreneurial. La durée du parrainage est de 24 mois maximum. On en compte 627 sur l'ensemble de l'association. L'expert métier est un professionnel qui apporte son regard et ses compétences propres à son secteur sur des questions techniques (juridique, RH, comptable etc…). Il peut être amené à animer des ateliers thématiques portant sur son secteur. L'accompagnement est à la demande, en fonction des besoins exprimés par les entrepreneurs accompagnés. On en compte 337 sur l'ensemble de l'association.

En complément de cet accompagnement individuel, il y a également un processus d'accompagnement collectif au sein duquel les acteurs ci-dessus peuvent intervenir ensemble : réunions mensuelles, Groupe d'Échange et Développement pour évaluer les projets en cours, ateliers thématiques pour répondre aux besoins des entrepreneurs juridiques, R.H, financiers…).

En 2023, le fonctionnement opérationnel de 60 000 rebonds s'appuie, au sein des 10 associations territoriales et de la Fédération Nationale, sur 31 salariés et plus de 1.200 bénévoles. L'organisation peut se représenter comme suit (Figure 38) :



Figure 38 - Schématisation de l'organisation de 60 000 rebonds (source : auteur)

Chaque association territoriale s'est développée différemment, comme ces indicateurs l'indiquent (Tableau 17) :

Association territoriale	Nombre d'antennes	Nombre d'entrepreneurs accompagnés en 2023
Auvergne-Rhône-Alpes	11 antennes	230
Bourgogne-Franche-Comté	4 antennes	75
Grand-Est	6 antennes	52
Hauts-de-France	10 antennes	107
Île-de-France / Normandie	8 antennes	124
Grand-Ouest	10 antennes	192
Nouvelle-Aquitaine	12 antennes	92
Occitanie	5 antennes	40
Sud	11 antennes	90
Antilles	3 antennes	18

Tableau 17 - Détails sur l'organisation des associations territoriales et de la Fédération Nationale

L'organisation habituelle de chaque association territoriale est la suivante (Figure 39) :

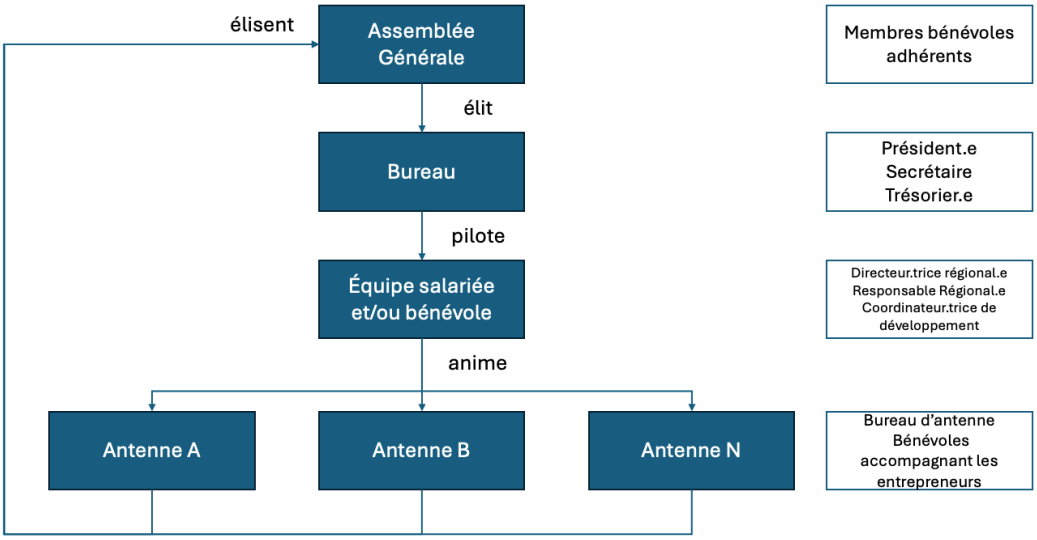


Figure 39 - Organisation schématisée des associations territoriales (source : auteur)

Chaque association territoriale est indépendante d'un point de vue statutaire, en dehors d'un agrément lié à l'utilisation de la « marque » 60 000 rebonds. Elle dispose donc d'une assemblée générale au sein de laquelle les votants sont les membres adhérents, bénévoles ou non, à jour de cotisation. Il n'est pas nécessaire d'adhérer lorsque l'on est bénévole, bien que cela soit le plus souvent le cas.

L'Assemblée Générale élit en son sein un Bureau constitué a minima d'un président et d'un trésorier, parfois d'un secrétaire. Ce Bureau a la charge de construire et mettre en œuvre la stratégie approuvée par l'assemblée générale, et qui sera opérationnellement traduite pour l'équipe salariée et bénévole de terrain. Cette **équipe salariée et/ou bénévole « permanente » est la cheville ouvrière de la stratégie**. Les salariés sont pilotés soit par un Directeur Régional salarié, lorsque celui-ci existe, soit directement par le président ou les co-présidents, selon des modalités que nous détaillerons et analyserons plus loin. **Les antennes sont les ramifications territoriales de l'association**. Elles disposent d'un fonctionnement relativement autonome de l'association territoriale, constitué d'un bureau / comité de pilotage spécifique. C'est en leur sein que l'accompagnement individuel et collectif des entrepreneurs en rebond est réalisé, et leurs membres, lorsqu'ils sont adhérents de l'association territoriale, disposent d'un droit de vote à l'assemblée générale.

Bien que ce schéma soit représentatif du fonctionnement de l'ensemble des associations territoriales, **parfois l'activité opérationnelle repose exclusivement sur un nombre restreint de personnes : le président, le trésorier et le salarié, et les bénévoles accompagnants**. C'est le cas pour l'association de Bourgogne-Franche-Comté, la plus récente des associations territoriales. Historiquement, les associations territoriales se sont structurées autour de la présence de bénévoles dynamiques et enracinés sur un territoire qui, par réseau, sont entrés en contact avec 60 000 rebonds. Les salariés sont arrivés après, le plus souvent lorsque l'association nécessitait une présence « permanente » dans le suivi des entrepreneurs, la relation avec les donateurs, la gestion des bénévoles accompagnants, etc.

Concernant **la Fédération Nationale, qui s'est structurée à partir de 2019**, l'organisation est la suivante (Figure 40) :

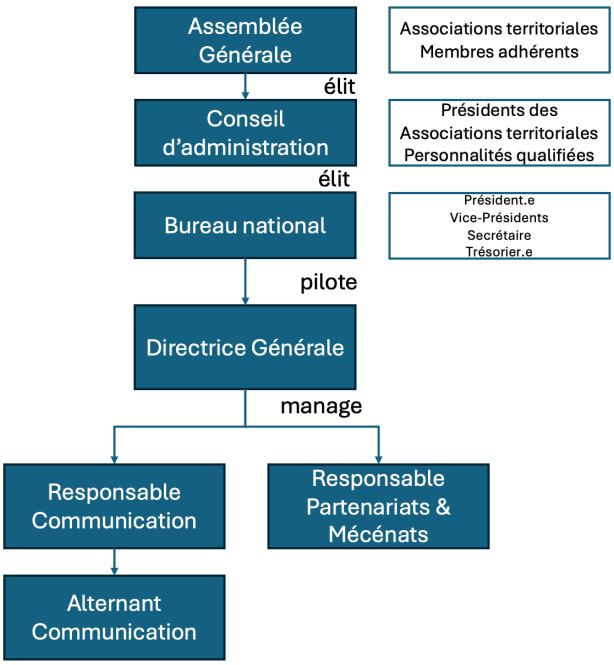


Figure 40 - Organisation de la Fédération Nationale (source : auteur)

On retrouve dans l'organisation de la Fédération Nationale la structure démocratique propre aux associations, puisque l'Assemblée Générale est composée des associations territoriales représentées par leurs présidents, qui élisent en leur sein un conseil d'administration puis un bureau. La Fédération Nationale est donc, d'un point de vue statutaire, une émanation des associations territoriales qui a pour objectif d'approfondir le projet associatif collectif. Le Président de la Fédération Nationale est le garant de l'ensemble du fonctionnement des gouvernances, et n'agit qu'au niveau national. Il n'est pas Président d'une association territoriale, bien qu'il puisse lorsque cela est jugé nécessaire, agir en remplacement temporaire d'une gouvernance défaillante. La Fédération Nationale est dirigée opérationnellement par une Directrice Générale qui a sous sa responsabilité hiérarchique directe 3 collaborateurs salariés, dont un alternant.

D'un point de vue opérationnel, **la Fédération Nationale n'a pas de pouvoir hiérarchique et de lien de subordination avec les associations territoriales**. Les salariés des associations territoriales sont employés par l'association territoriale, ainsi leur employeur final est le président. Les membres de la gouvernance des associations territoriales sont également pilotés par le président. Néanmoins des dispositifs de communication-coordination-concertation ont été mis en place à plusieurs niveaux afin de développer collectivement le projet associatif (Figure 41).

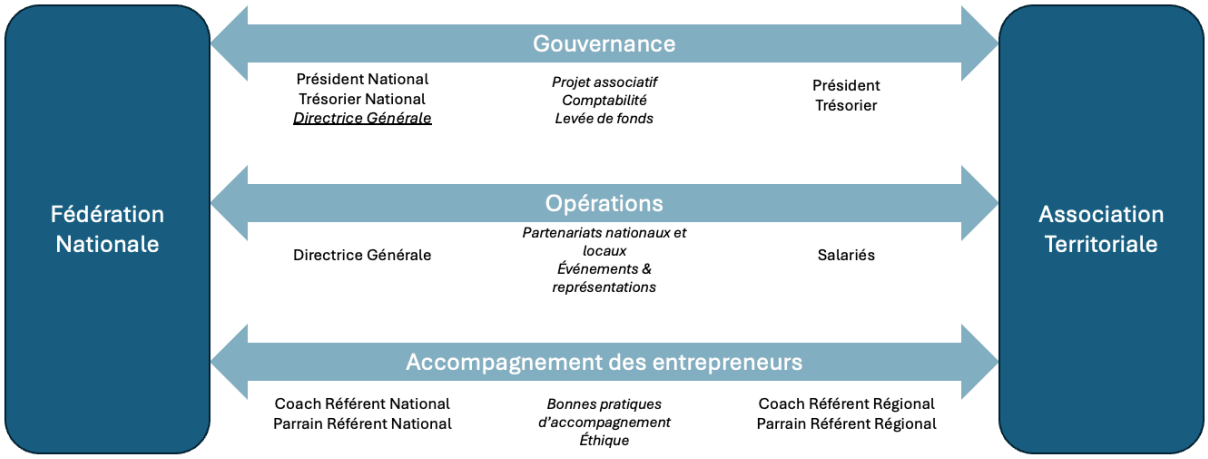


Figure 41 - Dispositifs de 3C entre la Fédération Nationale et les associations territoriales (source : auteur)

Trois niveaux de 3C se distinguent. Au niveau de la **gouvernance**, une coordination est réalisée particulièrement concernant la levée de fonds pour la continuité du projet associatif. Par ailleurs, à ce sujet la Directrice Générale est en coordination directe avec les présidents des associations territoriales afin de solliciter, rencontrer et négocier avec des financeurs. Toujours au niveau de la gouvernance, une coordination est réalisée pour le suivi de la comptabilité afin que les méthodes soient les mêmes et que le suivi des comptes soit harmonisé. Comme nous l'avons mentionné *infra* il n'existe pas de lien de subordination entre la Directrice Générale et les salariés des associations. Néanmoins **l'activité opérationnelle** quotidienne est de fait traitée en collaboration, bien qu'en matière décisionnelle la responsabilité finale soit portée par le président-employeur. Par ailleurs, au-delà de la collaboration formelle, d'autres sujets s'infiltrent dans les relations : le management du président-employeur et la gestion des ressources humaines particulièrement.

Enfin concernant **l'accompagnement des entrepreneurs**, le dispositif est l'objet d'une attention particulière, puisqu'à chaque niveau de l'organisation (antenne, région et national), des coachs et des parrains référents échangent et mettent en place des actions afin d'homogénéiser les pratiques et garantir l'éthique et la déontologie de l'accompagnement.

60 000 rebonds a créé en juin 2019 l'Observatoire du Rebond afin d'être le reflet sincère et indépendant du travail de tous les membres (entrepreneurs, bénévoles, partenaires), de capitaliser son savoir-faire, de s'auto-évaluer, de rayonner pour mieux faire évoluer la vision de l'échec en France en s'appuyant sur un comité scientifique. L'Observatoire est composé de membres de 60 000 rebonds et de chercheurs spécialisés sur les TPE/PME et les problématiques des entrepreneurs en difficultés (échec, santé du dirigeant, résilience…). L'Observatoire du Rebond effectue une enquête annuelle sur le ressenti des membres actifs de l'association :

- 2019 et 2021 : Baromètre des Entrepreneurs Ayant Rebondi
- 2020 : Impact de la crise sanitaire sur la météo des entrepreneurs post-liquidation
- 2021 : Motivation des bénévoles
- 2022 : Qualité de Vie au Travail des permanents (salariés et bénévoles membres du bureau des associations territoriales

C'est dans ce cadre que nous avons initialement travaillé avec l'association 60 000 rebonds, en participant aux enquêtes 2021 sur la motivation des bénévoles (Phase 1) et en 2022 à l'enquête sur la Qualité de Vie au Travail des permanents (Phase 2). Nous avons par la suite réalisé une recherche-intervention (Phase 3). Ces trois phases peuvent être représentées sous la forme du schéma suivant (Figure 42).

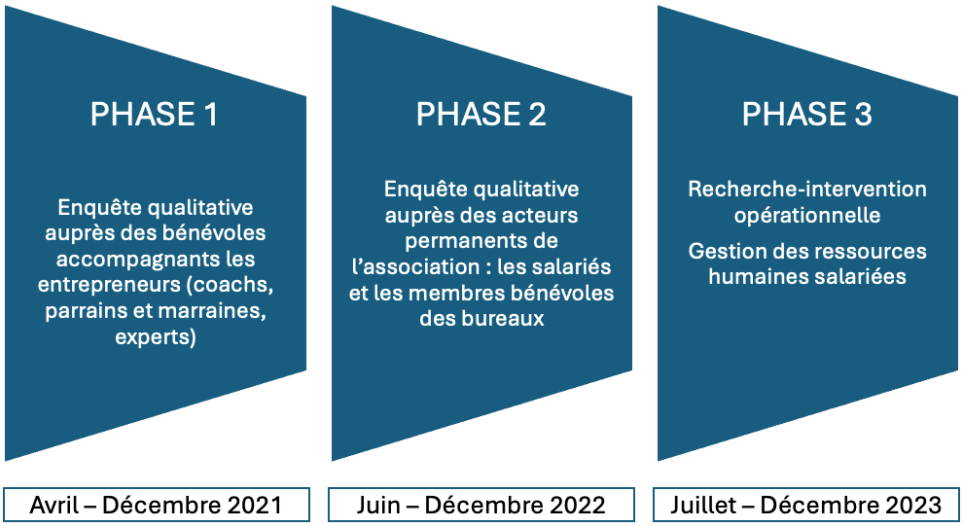


Figure 42 - Phases de la collaboration avec 60 000 rebonds

Les recherches documentaires nous ont permis de récolter et étudier les matériaux suivants :

- Organigrammes de l'association
- Fiches de poste de plusieurs salariés permanents
- Rapports d'activité de l'association
- Postes et rémunérations des salariés permanents
- Des comptes rendus de réunions internes
- La convention collective applicable
- Un rapport d'audit RH mené par un prestataire extérieur en janvier 2023

Nous présentons ici le déroulé de chacune de ces phases, étant entendu que la présentation des Phases 1 & 2 permettent principalement d'approfondir le fonctionnement historique de l'association avec des données qualitatives et quantitatives, mais ne font pas partie intégrante du processus de recherche-intervention mené en Phase 3.

2.2.3.1 PHASES 1 & 2 : OBSERVATOIRE DU REBOND

2.2.3.1.1 PHASE 1 : ENQUÊTE BÉNÉVOLES

En juillet 2021, l'Observatoire du Rebond a envoyé un questionnaire aux 1176 bénévoles enregistrés au sein de la base de données de l'association. L'objectif de l'enquête était de connaitre le **ressenti des bénévoles** sur le fonctionnement de l'association et leur investissement (qualitatif, quantitatif), par cohorte, puis de valoriser leur volume de travail à partir du temps qu'ils ont déclaré avoir « donné » à l'association.

Le questionnaire est différent selon la catégorie de bénévoles (coachs, parrains-marraines, experts), mais les 3 questionnaires sont structurés selon des thèmes identiques. **Les données qualitatives issues**

des retours ont été traitées afin d'alimenter la connaissance sur les motivations des bénévoles. Les données quantitatives ont été utilisées et transformées en données financières afin de valoriser le travail des bénévoles, selon la méthode de l'output que nous expliquons ci-après. Les bénévoles interrogés étant ceux qui accompagnent les bénéficiaires, nous les appellerons « bénévoles accompagnants » dans la poursuite de nos propos.

Les résultats ont été extraits puis traités à l'aide du logiciel Excel. Une triangulation des analyses a été faite à travers un effet-miroir (Savall & Zardet, 2004) afin de confronter les résultats avec : le coach référent national de l'association pour les coachs, le parrain référent national pour les parrains. Nous avons également restitué oralement les résultats de cette enquête à plusieurs antennes de différentes régions pour corroborer ou infirmer nos synthèses, ainsi qu'au Comité Scientifique de l'Observatoire du Rebond.

2.2.3.1.2 PHASE 2 : ENQUÊTE PERMANENTS

Dans le prolongement de cette première enquête et dans la perspective d'une recherche-intervention, l'Observatoire du Rebond a par la suite été amené à travailler sur une **enquête dont l'objet était la qualité de vie et des conditions de travail des acteurs permanents salariés et bénévoles de l'association**. Nos questions de recherche étaient les suivantes :

- Qui sont ces permanents de 60 000 rebonds qui contribuent au développement et à la structuration de l'association ?
- Où en sont-ils après 10 ans de développement géographique en termes d'efficience et de Qualité de Vie et de Conditions de Travail ?
- Que faudrait-il développer pour continuer le développement et la structuration de l'association ?

Nous avons effectué cette enquête auprès des acteurs permanents de l'association, qu'ils soient salariés ou bénévoles et interviewé les dirigeants de l'association. Pour rappel, dans cette étude **nous appelons permanents tous ceux qui contribuent à développer et structurer durablement l'association**. Ces personnes peuvent être salariés ou bénévoles :

- Les **salariés permanents** : principalement, ils sont embauchés au démarrage des directions régionales pour structurer la création d'antennes
- Les **bénévoles permanents** : principalement, ils assurent des fonctions de supervision (direction de région) ou administratives (président, trésorier). Dans certaines régions, ils occupent le poste de « responsable d'antenne ».

Notre objectif était de **connaitre le ressenti des permanents**, afin d'**améliorer leur efficacité et leur qualité de vie au travail**. Le travail de chaînage des phrases témoins et des idées-clés a été effectué sur une base de données Excel. Nous nous sommes appuyés sur deux types de matériaux :

- Les réponses quantitatives et qualitatives à un questionnaire transmis à tous les acteurs permanents
- Les phrases-témoins des trois dirigeants de l'association lors d'entretiens semi-directifs individuels

Le questionnaire a été conçu par les membres de l'Observatoire du Rebond afin de connaitre le ressenti des permanents concernant leur Qualité de Vie et leurs Conditions de Travail. Il comporte 55 questions, ouvertes et fermées, laissant une marge d'expression libre des sondés (Tableau 18).

Thèmes	Nombre de questions
Qui êtes-vous ?	7
Expérience / Recrutement	10
Motivation	6
Votre job	11
Votre QVT	17
Le plus, le moins	2
La question	2
Total	**55**

Tableau 18 - Nombre de questions par thème

Nous avons envoyé le questionnaire aux 68 permanents en juillet 2022. Nous avons reçu 47 retours, soit 69% de réponses. Les données ont été recueillies sur le **logiciel « Impact Tools »**. Elles ont été analysées par cohorte (bénévole et salarié) par un chercheur de l'Observatoire du Rebond pour chacune d'entre elles, avec une structure unique. Puis pour éliminer le biais d'interprétation personnelle, **nous avons croisé nos analyses afin d'en tirer une synthèse partagée**.

En complément du questionnaire, **nous avons interviewé trois dirigeants de l'association** (le Président de la Fédération Nationale, la Directrice Générale de la Fédération Nationale, le Coordinateur National) et un permanent salarié démissionnaire. Les interviews ont été conduites sur la base d'**entretiens semi-directifs où nous avons abordé les différents thèmes de la qualité de vie au travail du questionnaire**. Le contenu des entretiens a été retranscrit de façon exhaustive manuellement durant chaque entretien. Deux entretiens ont été réalisés par nous, les deux autres par un autre chercheur de l'Observatoire du Rebond. Chacun des deux chercheurs a eu à synthétiser les idées-clés contenues dans ces interviews (interactivité cognitive), puis ont confronté leur point de vue (intersubjectivité contradictoire) (Savall & Zardet, 1996b, 2004).

La structuration de la recherche peut être résumée ainsi (Figure 43) :

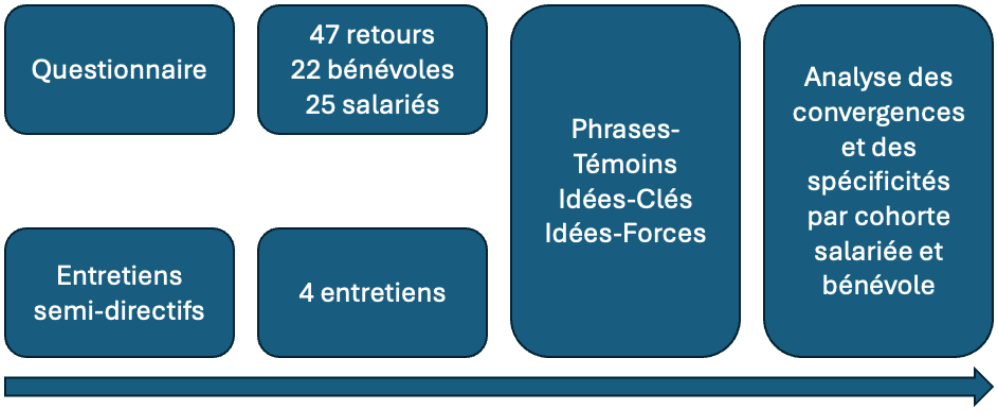


Figure 43 - Structuration de l'enquête concernant les permanents

Les analyses des questionnaires et les informations des interviews ont été synthétisées par un tableau récapitulant :

- Ce que nous avons constaté (hypothèses descriptives)
- Comment expliquer ces constatations (hypothèses explicatives)
- Ce qui pourrait être mis en œuvre pour que l'efficience et la QVT des permanents soient améliorées (hypothèses prescriptives).

Les résultats de l'enquête ont été présentés au Président, au Secrétaire Général et à la Directrice Générale de la Fédération Nationale en février 2023.

2.2.3.2 PHASE 3 : 60 000 REBONDS – RECHERCHE-INTERVENTION

Au second semestre 2023, un changement de gouvernance au niveau de la Fédération Nationale, liée au décès du président, a ouvert une nouvelle phase dans la structuration de l'association. L'association a été créée en 2012 et s'est progressivement développée par le biais de dix associations régionales. Celles-ci sont structurées différemment les unes des autres, notamment en termes de ressources humaines : recours à des acteurs bénévoles et salariés, politique de rémunération, fiches de poste, etc.

La création de la Fédération nationale et le recrutement d'une Directrice Générale de cette Fédération en 2021 accompagnent la volonté d'accentuer le développement de l'association au service des entrepreneurs, et d'harmoniser des pratiques internes aux associations régionales afin de constituer un ensemble cohérent et de garantir partout en France un processus d'accompagnement hautement qualitatif et équivalent. Ainsi 60 000 rebonds a décidé de faire appel à une prestation externe afin de construire et mettre en œuvre une démarche d'accompagnement vers la structuration et l'harmonisation des pratiques RH et managériales au sein des associations. **C'est dans ce cadre que nous avons proposé à l'association de conduire une recherche-intervention** (Figure 44).

Le premier objectif de la recherche-intervention (Annexe N°10) a été de reconstruire un diagnostic complet de l'organisation et des conditions de travail et du respect des obligations légales au sein de chaque association. Le contenu du diagnostic a été construit sur la base d'échanges avec des acteurs de chaque association territoriale. Parallèlement, une réflexion organisée sous la forme d'un groupe de travail a sollicité la gouvernance de plusieurs associations concernant la répartition des responsabilités entre elles et la Fédération nationale en matière d'organisation des ressources humaines. Cette réflexion a permis de construire une Charte d'engagement servant de référence à cette répartition et qui a été approuvée par l'ensemble des associations.

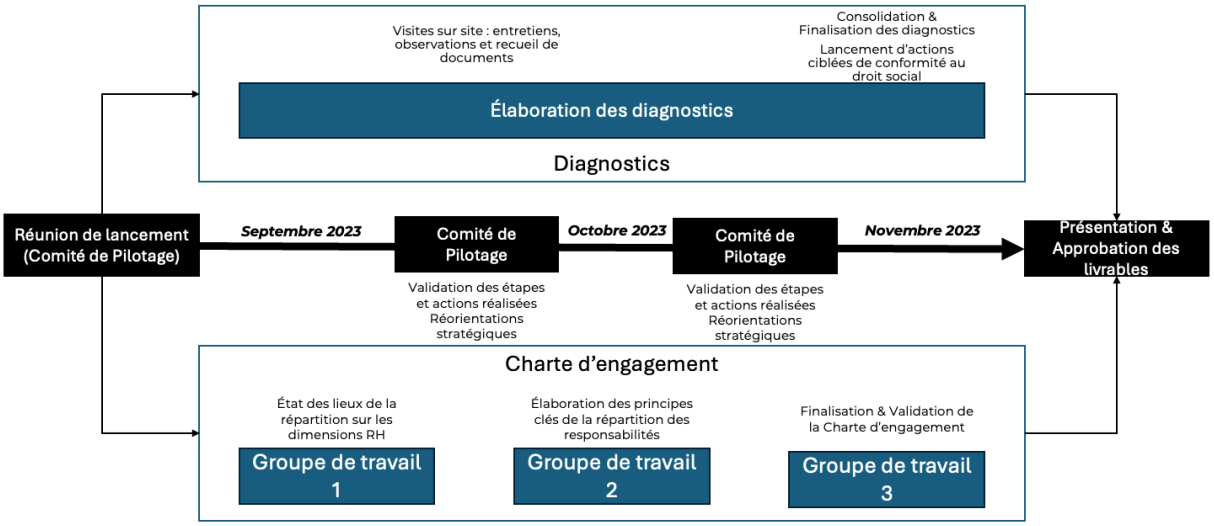


Figure 44 - Planning de déroulement de la recherche-intervention

La phase de diagnostic nous a permis d'échanger avec de nombreux acteurs salariés et bénévoles permanents de l'association, répartis comme suit (Tableau 19) :

Association Territoriale	**Nombre d'entretiens**			
	Bénévoles permanents		**Salariés permanents**	
Antilles - Guyane	1	Présidente	1	Responsable Régionale
Auvergne-Rhône-Alpes	1	Président	1	Directeur Régional
Bourgogne-France-Comté	1	Président	1	Responsable Régionale
Grand-Est	3	Président sortant Président entrant Trésorier	1	Mécénat de compétences
Grand Ouest	3	Co-Présidents Trésorière	2	Directrice Régionale Responsable Régionale
Hauts-de-France	1	Président	1	Responsable Régional
Île-de-France - Normandie - Centre	3	Président Secrétaire Général Membre du bureau	2	Responsables Régionales
Nouvelle-Aquitaine	1	Président	2	Directrice Régionale Responsable Régionale
Occitanie	3	Co-Présidents Responsable d'antenne	2	Responsables Régionales
Sud	0		2	Responsable Régionale Chargée de Développement
Total	**17**		**15**	

Tableau 19 - Inventaire des entretiens semi-directifs réalisés

Les entretiens avec chaque acteur ont duré chacun une heure. Ils avaient pour objectif – concernant les salariés permanents – d'échanger, selon un mode semi-directif, sur l'histoire de l'acteur au sein de

60 000 rebonds, sa perception de son activité au sein de l'association, concernant : développement professionnel (gestion des compétences, évolution dans l'association), environnement de travail (locaux, télétravail, etc.), management (relation avec le(s) président, utilité du travail), reconnaissance (rémunération et avantages, efforts), relations humaines (avec l'équipe, la confiance dans la direction de l'association).

Ils avaient pour objectif – concernant les bénévoles permanents – d'échanger, selon un mode semi-directif, sur leur histoire au sein de 60 000 rebonds, leur perception de l'activité et de l'organisation de l'association, et du fonctionnement RH vis-à-vis des salariés concernant : développement professionnel (gestion des compétences, évolution dans l'association), environnement de travail (les locaux, le télétravail, etc.), management (relationnel, utilité du travail), reconnaissance (rémunération et avantages), relations humaines (dans l'équipe). L'objectif des entretiens était d'identifier à la fois ce qui est perçu comme dysfonctionnel et de performant dans ce fonctionnement. Chaque point soulevé (« phrase-témoin ») par les acteurs a été classée au sein d'une idée-clé représentant un ensemble de phrases-témoins, elle-même intégrée à une idée-force du diagnostic. Les idées-clés et idées-forces constituent ainsi une arborescence des perceptions évoquées par les acteurs. Le **guide d'entretien** développé à cette occasion est présent en Annexe N°11 de ce travail.

L'expression des interviewés a par la suite été analysée pour isoler des « *phrases-témoins* » (Savall & Zardet, 2004) de dysfonctionnements évoqués par eux. Les phrases-témoins ont été **anonymisées** puis **regroupées sous la forme d'idées-clés**, dont la formulation a pour objectif de représenter le sens générique associé à ces phrases-témoins. Les idées-clés et les phrases-témoins ont été présentées sous la forme d'un **effet-miroir** (Savall & Zardet, 1987) à l'ensemble des présidents des associations lors d'un conseil d'administration national (Annexe N°12). Chacune des idées-clés a été présentée indépendamment des autres, de la façon suivante (Figure 45) :

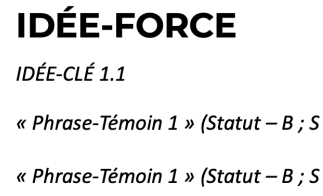


Figure 45 - Modèle de présentation des idées-clés et idées-forces (Savall, Zardet, 1987)

Nous avons présenté ces idées-forces en utilisant la même méthodologie que présentée *supra*, dans le cadre de la recherche-intervention menée au sein de l'Association H. La classification arborescente en thèmes/sous-thèmes/idées-clés/phrases-témoins permet aux acteurs de vérifier l'« interprétation » que le chercheur a faite de leurs propos, puisque les idées-clés formulées par le chercheur sont toujours accompagnées des phrases-témoins, ce qui permet la confrontation publique entre les idées spécifiques des acteurs (phrases-témoins) et les idées génériques (idées-clés) exprimées par le chercheur pour les synthétiser.

Nous avons enfin formulé des recommandations d'actions dans le sens d'une amélioration de la perception du fonctionnement RH de 60 000 rebonds à l'horizon d'un semestre. Nous avons distingué deux types d'organisation différentes pour la mise en œuvre des recommandations (Figure 46) :

1. Les groupes de résolution : il s'agit de groupes qui ont pour mission d'identifier et d'agir pour la résolution des dysfonctionnements qui lui sont confiés

2. Les groupes de projet : il s'agit de groupes qui ont pour mission de conduire une réflexion et produire des livrables sur une thématique précise

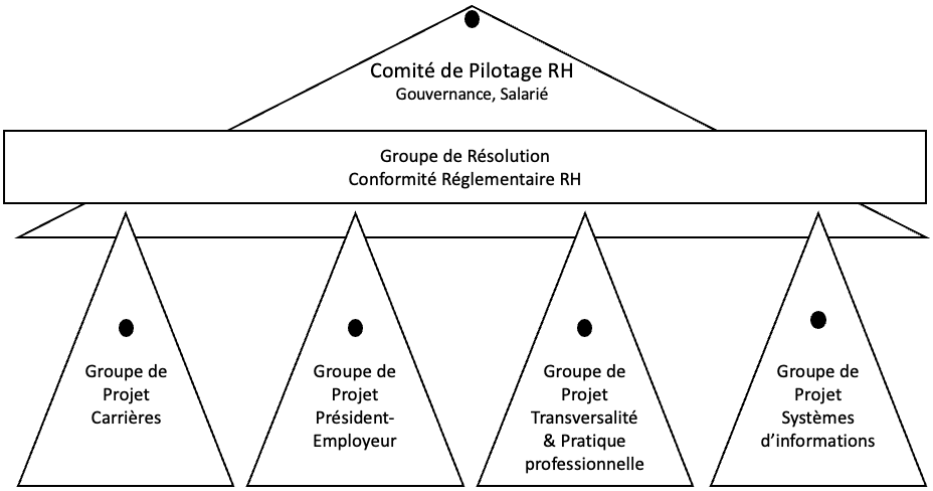


Figure 46 – Représentation de l'architecture du projet de changement proposé à l'association 60 000 rebonds

Les actions choisies sont ainsi mises en œuvre au sein d'un programme d'accompagnement depuis le premier semestre 2024. Nos travaux conduits en collaboration avec 60000 rebonds, soit directement en ce qui concerne la recherche-intervention, soit via l'Observatoire du Rebond pour les deux enquêtes qualitatives, ont conduit à la collecte d'un nombre important de matériaux terrains.

Les mêmes acteurs ont été questionnés à deux reprises sur leur qualité de vie et leurs conditions de travail, ce qui pourra nous permettre de comparer ces résultats. D'autre part, l'ouverture à partir du début d'année 2024 d'une phase transformative nous a également permis d'identifier des changements dont nous pourrons évaluer les effets aux plans qualitatif, quantitatif et financier pour la performance de l'association.

2.2.4 LES CONVERGENCES ET LES SPÉCIFICITÉS AU SEIN DE NOS TERRAINS DE RECHERCHE

Nos deux terrains de recherche présentent des convergences et des spécificités. Il s'agit de deux associations employant des acteurs salariés et dont la **main d'œuvre est essentiellement bénévole**. L'une d'entre elles (Association H) est fortement professionnalisée, et le rapport entre Nombre de salariés et Nombre de bénévoles est très différent :

- 155 salariés pour 700 bénévoles dans le cas de l'Association H
- 35 salariés pour 1200 bénévoles dans le cas de l'Association 60KR

Une clé de lecture intéressante est le fait que **l'Association H fait partie d'une Fédération d'association et que nous n'avons étudié qu'une direction au sein de l'Association H ; et que dans le cas de l'Association H, nous avons étudié la Fédération dans son ensemble, soit 11 associations** (10 associations régionales et une tête de réseau).

Elles n'opèrent pas sur les mêmes territoires : l'Association H n'opère que le territoire du Rhône, lorsque l'Association 60KR a une action sur l'ensemble du territoire métropolitain et dans les Antilles. Elles n'ont pas la même ancienneté : l'Association H a été créée en 1985 lorsque l'Association 60KR (pour la plus ancienne des associations appartenant à la Fédération) a été créée en 2012.

Si elles ont toutes les deux une visée sociale, **elles ne s'adressent pas aux mêmes bénéficiaires**. L'Association H s'adresse à des publics en précarité et son offre est celle de logement et d'accompagnement social n'incluant pas de visée explicitement professionnalisante. En revanche, l'Association 60KR a une visée directement professionnalisante en ce sens que son accompagnement a pour finalité l'accès pour ses bénéficiaires à un emploi salarié ou la création / reprise d'une entreprise.

Le recours à de la main d'œuvre bénévole n'est pas non plus réalisé de la même manière. Au sein de l'Association 60KR, la main d'œuvre bénévole est professionnalisée dans le sens où elle agit dans un cadre où les compétences et les comportements attendus sont extrêmement similaires, voire identiques, à ceux qu'ils mettent en œuvre dans leur vie professionnelle. Les coachs, par exemple, doivent être certifiés RNCP pour agir bénévolement et bénéficier de l'ensemble des dispositifs (encadrement, co-développement, etc.) nécessaire à leur exercice professionnels. Ils sont coachs également dans le cadre de leur activité bénévole. Pour l'association H, cela est différent puisque les bénévoles ne sont pas nécessairement des acteurs de l'action sociale et de l'accompagnement de publics précaires. Ils sont plus souvent retraités ou encore actifs dans d'autres secteurs d'activités.

Elles présentent des budgets annuels dont l'importance est très différente (14 millions d'euros pour l'Association H, 2 millions d'euros pour 60KR) mais cela est particulièrement dû aux charges fixes inhérentes à l'entretien d'un patrimoine immobilier beaucoup plus conséquent pour l'Association H. Nous présentons ci-dessous les principales convergences et spécificités au sein de nos 2 terrains de recherche (Tableau 20).

Thème	Convergences	Association H	Association 60KR
Zone d'action	Rhône	/	France entière
Main d'œuvre	Salariés et bénévoles (également mécénats de compétences, volontaires)	155 salariés 700 bénévoles	35 salariés 1200 bénévoles
Professionnalisation des pratiques	/	Plutôt faible pour les bénévoles Très forte pour les salariés	Très forte pour l'ensemble des acteurs
Date de création	/	1985	2012
Bénéficiaires (Typologie)	Bénéficiaires en situation de précarité financière, psychologique, sanitaire et sociale	Bénéficiaires sans logement ou logement insalubre (avant prise en charge)	Précarité professionnelle
Bénéficiaires (Volume)	/	Environ 20.000 en effectif constant	2.020 entrepreneurs ayant rebondu à fin 2023
Budget annuel	/	Plus de 14 millions d'euros	Environ 2 millions d'euros

Présence d'une Fédération	Oui	Organisation étudiée : une direction au sein d'une association de la Fédération	Organisation étudiée : ensemble de la Fédération et des associations la composant

Tableau 20 - Convergences et spécificités des terrains de recherche du point de vue de leur structure

2.2.5 RAPPROCHEMENTS DES PROCESSUS DE RECHERCHES-INTERVENTIONS MENÉS AU SEIN DE NOS TERRAINS DE RECHERCHE AVEC LA RECHERCHE-INTERVENTION SOCIO-ÉCONOMIQUE QUALIMÉTRIQUE

Nous avons préalablement présenté la recherche-intervention puis la recherche-intervention qualimétrique socio-économique comme notre méthodologie de recherche. Cependant, **les processus de recherche-intervention conduits au sein de nos terrains de recherche présentent tout de même des spécificités qu'il convient de préciser**. Nous reprenons dans cette finalité les critères de la recherche-intervention socio-économique et qualimétrique suivants (Savall & Fière, 2014) (Tableau 21) :

Critère	Recherche-intervention socio-économique et qualimétrique
Objet de recherche	Centré sur l'Homme et empruntant des connaissances à des disciplines connexes (sciences de la vie et de la nature, sociales)
Finalité & enjeux de la recherche	* Assurer le bien-être durable du corps humain, entretenir le bon état de santé de l'organisation (corps social) et sa survie-développement. * transformer l'objet pour mieux le connaître * Produire des connaissances génériques, quoique contextualisable (contingence générique).
Méthode de recherche (Observation scientifique)	* Importance primordiale de la phase d'observation scientifique rigoureuse des dysfonctionnements perçus par les acteurs de l'organisation ou le patient. * Importance centrale du « colloque singulier » : interaction chercheur/acteur = expression et coopération du patient (interactivité cognitive).
Méthode de recherche (protocoles de recherche)	* Contrôle de qualité rigoureux et itératif des données traitées * 4 phases : – analyse ou diagnostic focalisé sur les dysfonctionnements. – phase projet correspondant à la prescription – mise en œuvre des actions d'amélioration, correspondant au traitement médical-évaluation des effets * Le thérapie ou traitement des pathologies est partie intégrante de la recherche en médecine et de la recherche-intervention en gestion. * 3 catégories d'hypothèses : descriptive/explicative ou interprétative/prescriptive ou prédictive
Principes épistémologiques	* Intersubjectivité contradictoire car objectivité impossible (cf. complexité), aux stades du diagnostic puis de l'évaluation des effets * Contingence générique = fondement de la réplication d'un processus contextualisable et non d'un traitement standard *

	Interactivité cognitive = construction d'une intelligence collective localement signifiante * Déontologie et éthique : respect de l'intégrité physique et morale des personnes.

Tableau 21 - Critères de recherche-intervention socio-économique qualimétrique

Au sein de nos terrains de recherche, **notre objet de recherche est constitué des pratiques managériales et de leurs effets sur l'expression du potentiel humain des acteurs agissant en leur sein**. Notre finalité est ainsi de permettre à ces acteurs d'agir dans un contexte où l'organisation associative assure un niveau de performance sociale cohérent avec l'action collective, assurant ainsi la survie-développement de l'organisation. Par la réalisation de ce travail de thèse, nous assurons également une communication de nos résultats et leur confrontation salutaire avec un corpus théorique et conceptuel riche, permettant de dégager des voies vers des connaissances génériques, cela étant alimenté par la présence de deux terrains de recherches aux caractéristiques proches qui enrichit nos observations.

Au sein des deux terrains de recherche, nous avons opéré une observation rigoureuse de notre objet de recherche, quoique dans des conditions différentes. Au sein de l'**Association H**, nous n'avons ainsi **pas été en mesure d'observer les pratiques *in situ***, compte tenu de la période durant laquelle cette phase aurait dû être menée (pandémie de Covid-19). En revanche, nous avons réalisé de **nombreux entretiens semi-directifs** dont l'enjeu était systématiquement d'accéder à la perception par les acteurs des dysfonctionnements au sein de leur organisation et dans leur travail. **L'organisation des entretiens était identique, et les thèmes abordés également**. Nous avons à ce titre échangé et interagi avec les acteurs au sein de l'organisation, à la fois durant les entretiens et à d'autres occasions (réunions, points informels, etc.).

Notons cependant que concernant notre méthode de recherche, dans le cas de l'**Association H, nous n'avons pu aboutir à un changement et donc à une transformation de notre objet de recherche**. Nous n'avons réalisé qu'une seule phase de la recherche-intervention socio-économique qualimétrique : le diagnostic. Concernant l'association 60000 rebonds, nous avons pu mener l'ensemble des phases. **Nous formulons un corps d'hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives riche, commun à nos deux terrains**. Chacun des terrains est perçu comme une opportunité de vérifier nos hypothèses, cela sur chacune des phases de la recherche-intervention.

L'intersubjectivité contradictoire est respectée dans chaque recherche-intervention : nous avons systématiquement organisé des effets-miroir permettant à chaque acteur de s'exprimer sur le contenu du diagnostic. Dans le cadre des phases de distanciation opérées avec nos laboratoires de recherche, nous avons échangé sur notre compréhension au sein des phases d'immersion, nous permettant là encore d'aboutir à un niveau augmenté de compréhension de notre objet de recherche. De très nombreuses occasions ont permis aux acteurs d'échanger entre eux, avec l'intervenant-chercheur ou non, pour construire de l'action collective. Cela a surtout été visible au sein de l'Association 60000 rebonds car nous avons pu mener une phase de transformation, mais cela a également existé au sein de l'Association H car plusieurs réunions ont été organisées pour évoquer les suites à donner à la phase de diagnostic.

Enfin, **en ce qui concerne le principe de contingence générique, nous avons là encore conduit un processus de recherche similaire ce qui nous permet de rapprocher nos résultats issus des deux terrains de recherche** afin de les comparer et de déduire de cette comparaison des constantes et des

particularités qui constituent nos conclusions, et qui, bien que conservant un caractère fortement contextuel, pourraient conduire dans le cas d'une réplication renouvelée, à une connaissance généralisable. D'autre part, d**ans le cas de chacune de nos recherches-interventions, nous avons traité successivement des données qualitatives, quantitatives et financières**. Nous nous trouvons ainsi bien dans le cadre d'une recherche qualimétrique, et nous avons effectivement mené deux processus de recherche-intervention socio-économique.

En résumé, ci-dessous un tableau récapitulant les caractéristiques des processus de recherche-intervention menés au sein des terrains de recherche (Tableau 22).

Critère	**Convergences**	**Association H**	**Association 60KR**
Période et durée		De janvier à juin 2021 6 mois	De juillet à décembre 2023 6 mois
Entretiens semi-directifs		13 entretiens semi-directifs	32 entretiens semi-directifs
Acteurs interrogés		8 bénévoles 5 salariés	15 bénévoles 17 salariés
Types de matériaux	Qualimétriques (qualitatifs, quantitatifs, financiers)	/	/
Objet de recherche	Relation entre pratiques de management et statuts au sein des associations	/	/
Finalité & enjeux de la recherche	Répondre à des problématiques issues du terrain et produire des connaissances d'intention générique	Pas de transformation de l'objet de recherche	Transformation de l'objet de recherche
Méthode de recherche (Observation scientifique)	Observation des dysfonctionnements à partir d'entretiens semi-directifs & collecte de documents	Pas d'observation in situ des pratiques	Observation in situ des pratiques

Méthode de recherche (protocoles de recherche)	Phase de diagnostic avec effet-miroir et avis d'expert	Pas de phase de projet, de mise en œuvre et d'évaluation	Réalisation des phases de projet, de mise en œuvre et d'évaluation
Principes épistémologiques	Intersubjectivité contradictoire à partir des effets-miroirs et des phases de distanciation. Interactivité cognitive via la réalisation de nombreux échanges formels (réunions) et informels. Contingence générique par la réalisation de 2 recherches-interventions similaires.	/	/

Tableau 22 - Convergences et spécificités des terrains de recherche du point de vue du processus de recherche-intervention mené en leur sein

2.3 CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Notre recherche est ancrée dans un paradigme constructiviste, car nous sommes présent sur le terrain en interaction avec le sujet-objet, le processus de transformation constituant une dimension inhérente à cette recherche.

La méthode de raisonnement que nous mobilisons, bien qu'alternant des phases logico-inductives et hypothético-déductives, **est largement en lien avec les racines de notre projet de recherche, issu d'observations au sein d'organisations associatives**. La partie inductive de notre recherche provient en effet d'abord de notre pratique au sein des associations, puis des processus de recherche-intervention menés au sein de nos deux terrains de recherche. La partie hypothético-déductive découle des cadres théoriques qui seront développés au sein des chapitres 3, 4, 5 et 6 qui servent de base conceptuelle.

Nous avons conduit deux recherches-interventions socio-économiques et qualimétriques au sein de deux terrains de recherche, les Associations H et 60000 rebonds, deux associations aux caractéristiques proches. La différence majeure dans la conduite de nos recherches-interventions est l'arrêt suite à la phase de diagnostic pour l'Association H, ce qui ne nous a pas permis de poursuivre vers une phase de transformation de notre objet de recherche.

2.4 CONCLUSION DE LA PARTIE 1

La Partie 1 avait pour objet de préciser le champ de recherche et notre processus de recherche.

Les associations, définies par la loi du 1er juillet 1901, représentent un pilier essentiel de la vitalité démocratique en France. Elles traversent aujourd'hui des **tensions internes et externes**, qui induisent une complexification de leur fonctionnement et mettent en lumière la **difficulté de concilier des engagements parfois divergents entre les acteurs impliqués**. Pour répondre à ces défis, une **importation réfléchie des méthodes de gestion** issues du monde de l'entreprise semble s'opérer, notamment à travers une **professionnalisation** accrue du management associatif (Huet & Simon, 2007). Cette évolution passe par la **mise en place d'outils de pilotage** de la performance globale des associations, tant économique que sociale, afin de renforcer leur pérennité, en particulier dans celles où les bénévoles jouent un rôle clé (Delattre, 2001). L'idée d'une gestion « spontanée » des

associations est ainsi remise en question, au profit d'une gestion plus structurée et méthodique (Davister, 2008).

Cette recherche s'inscrit dans un paradigme constructiviste, avec une forte interaction entre les chercheurs et le sujet-objet, où **le processus de transformation est central**. La méthode de raisonnement alterne entre des phases inductives, basées sur des observations de terrain dans des associations, et des phases hypothético-déductives, ancrées dans des cadres théoriques (développés dans les chapitres suivants). **Deux recherches-interventions ont été menées dans des associations similaires**, H et 60000 rebonds.

PARTIE 2 : LES STATUTS DES PARTIES PRENANTES INTERNES AUX ASSOCIATIONS ET LEUR COOPÉRATION

La Partie 2 a pour objectif, après une présentation du contexte historique et actuel du fonctionnement des associations et de la méthodologie de recherche que nous avons développée au sein de deux d'entre elles, de distinguer par une analyse approfondie les différentes parties prenantes internes qui y évoluent, d'identifier leurs statuts et d'étudier leurs mécanismes d'engagement et leur coopération au sein de nos terrains de recherche.

Le Chapitre 3 propose d'abord d'explorer les concepts de « statut » et de « partie prenante interne » et de les situer au sein de notre travail de recherche en proposant un modèle d'analyse (3.1). Nous en présentons ensuite une histoire au sein du secteur associatif (3.2 et 3.3), et enfin nous les étudions au sein de nos terrains de recherche (3.4).

Le Chapitre 4, à partir d'une revue de littérature, propose un modèle d'analyse de l'engagement et de la coopération des salariés et des bénévoles (4.1), puis une validation de ce modèle au sein de nos terrains de recherche (4.2).

3 CHAPITRE 3 : LES STATUTS DES PARTIES PRENANTES INTERNES AUX ASSOCIATIONS..... 119

4 CHAPITRE 4 : SALARIÉS ET BÉNÉVOLES, LEURS LOGIQUES D'ENGAGEMENT ET DE COOPÉRATION AU SEIN DES ASSOCIATIONS..... 155

3 CHAPITRE 3 : LES STATUTS DES PARTIES PRENANTES INTERNES AUX ASSOCIATIONS

Le Chapitre 3 explore les concepts de « statut » et de « partie prenante », en élaborant un modèle d'analyse pour mieux comprendre les interactions entre ces parties prenantes, applicable à différents contextes associatifs tout en offrant une base théorique commune (3.1). Il retrace ensuite l'histoire des principales parties prenantes internes des associations : adhérents, militants, bénévoles et salariés. Les adhérents, piliers du projet, influencent les orientations, tandis que les militants et bénévoles ajoutent un engagement idéologique et pratique. Les salariés reflètent la professionnalisation croissante des associations, qui s'adaptent aux évolutions sociales et économiques tout en préservant leurs valeurs (3.2).

Nous examinons aussi les nouvelles formes d'engagement, comme le mécénat de compétences, qui apportent une flexibilité et une expertise aux associations. Ces dispositifs illustrent une gestion plus structurée des ressources humaines dans le secteur (3.3). Enfin, il analyse les interactions entre les parties prenantes sur les terrains de recherche, soulignant tensions et complémentarités. L'évolution des rôles impacte la gouvernance, les associations devant naviguer entre professionnalisation et maintien des valeurs d'engagement citoyen (3.4).

3.1 PROPOSITION D'UN CADRE THÉORIQUE D'ANALYSE DU STATUT DES PARTIES PRENANTES INTERNES 121
3.2 LES PARTIES PRENANTES INTERNES HISTORIQUES 132
3.3 DE NOUVELLES FORMES D'ENGAGEMENT CONTRACTUELLES 140
3.4 DE TRÈS NOMBREUX ENGAGEMENTS, PRINCIPALEMENT SALARIÉS ET BÉNÉVOLES AU SEIN DES TERRAINS DE RECHERCHE 145
3.5 CONCLUSION DU CHAPITRE 3 153

3.1 PROPOSITION D'UN CADRE THÉORIQUE D'ANALYSE DU STATUT DES PARTIES PRENANTES INTERNES

Notre projet de recherche s'intéresse aux pratiques de management en lien avec les statuts des parties prenantes internes. Nous proposons ici de clarifier les deux notions de statut et de parties prenantes telles que nous les mobiliserons dans ce travail de recherche. À cet effet nous proposerons, suite à une revue de littérature concernant ces deux notions, un cadre théorique intégrateur pour leur distinction et leur analyse.

3.1.1 LA NOTION DE STATUT

Le « statut » est une notion polysémique pour lequel de très nombreuses définitions existent. En outre, de très nombreuses recherches mobilisent ce terme, sans pour autant nécessairement faire l'effort de le définir. Régulièrement, le statut est utilisé pour construire des typologies, ou pour faire référence à l'état d'un sujet, d'un objet face à un autre, ou dans un champ de recherche.

Dans notre recherche, **nous mobilisons cette notion car elle constitue à notre sens une dimension intéressante de l'analyse du fonctionnement des associations**, tant les statuts y sont nombreux et potentiellement mouvants et changeants. Pour le dictionnaire Larousse (2024), il s'agit d'un nom masculin auquel nous pouvons accoler les définitions suivantes :

1. Ensemble des dispositions législatives ou réglementaires fixant les garanties fondamentales (droits et obligations) accordées à une collectivité publique ou à un corps de fonctionnaires ou d'agents publics (statut général de la fonction publique, statut des magistrats)

2. Législation applicable à un justiciable en fonction de sa nationalité ou de son domicile (statut personnel), en fonction du lieu de l'objet litigieux (statut réel) ou applicable en un lieu du territoire ou aux personnes originaires de ce lieu (statut territorial)

3. Situation de fait, position par rapport à la société, aux institutions, etc. : statut de la femme, du livre.

Encadré 3 - Définition du statut selon le dictionnaire Larousse (2024)

Dans la perspective de nos travaux, nous nous retrouvons dans l'ensemble des alinéas. Le premier est particulièrement intéressant en ce qu'il traite de la fonction publique comme constitutive d'un statut professionnel dont les membres se voient appliquer des dispositions législatives et réglementaires spécifiques. Le statut professionnel constitue un premier niveau de catégorisation. Le deuxième avance la possibilité d'une législation spécifique applicable à un justiciable en fonction d'autres considérations personnelles sur son statut : nationalité, domicile, etc. Le dernier alinéa alimente cette réflexion en positionnant le statut comme une « situation » permettant de positionner un individu dans son monde social et dans ses relations avec la société et son environnement.

Les cadres légaux et règlementaires viennent définir les règles qui régissent un type d'organisations ainsi, le « statut des établissements financiers » ou « le statut des Chambres de commerce » etc. On parle alors de règles statutaires, d'obligations statutaires. Concernant les personnes morales, une Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée n'a pas le même statut, et les mêmes statuts sociaux, qu'une Société Anonyme. Leurs modes de fonctionnement et les règlements associés sont en lien avec ce statut.

Le statut renvoie à la catégorisation d'une personne (morale ou individuelle), selon de nombreuses dimensions, personnelles et professionnelles, qui parfois s'entrecoupent. Une personne peut cumuler différents statuts, en fonction des contextes, et ces statuts peuvent être constitutifs de cadres légaux et réglementaires associés. Le statut est toujours multiple, et il s'établit toujours au regard et face à un contexte donné. C'est une variable qui peut changer dans le temps, elle n'est pas donnée comme fixe, a priori, bien qu'elle puisse le rester (Figure 47).

Du point de vue de la recherche, le statut est toujours discriminant, en ce qu'il permet de catégoriser et de classifier des personnes, selon des critères objectifs ou subjectifs. Le statut correspond à la situation qu'une réalité occupe dans un contexte donné (Merleau-Ponty, 1945).

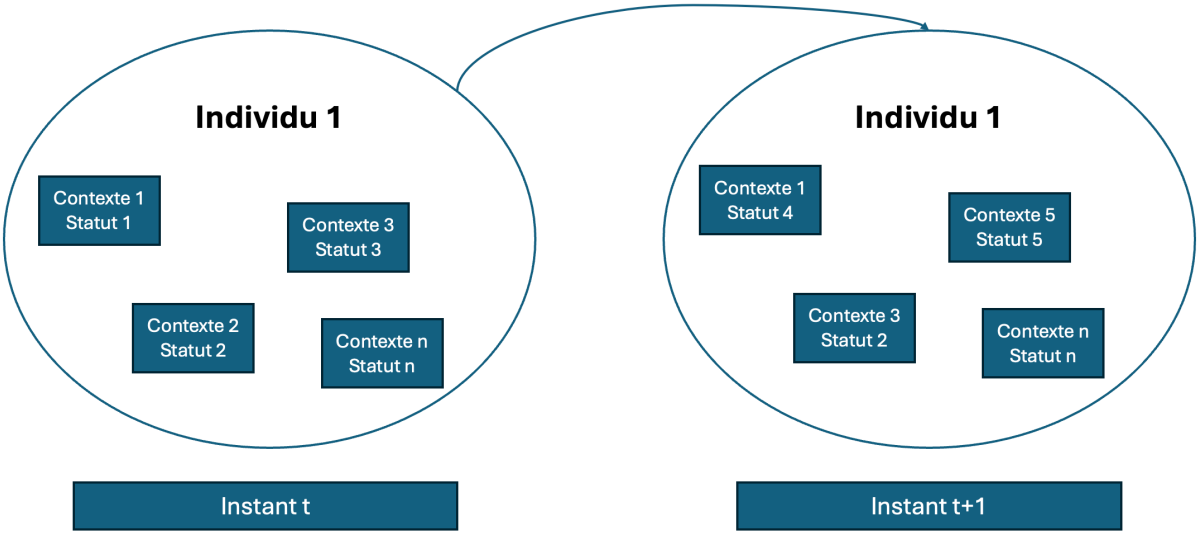


Figure 47 - Le statut est évolutif

Le statut est révélateur de la « *situation d'un individu ou d'une catégorie d'individus dans un groupe. Amélioration des niveaux de vie, suppression du travail des enfants, limitation de la puissance paternelle, changement dans le statut de la femme, urbanisation* » (Gurvitch, 1967). Le statut est social, il renvoie au prestige dont une personne jouit au sein de ce ou ces groupes. Il est caractérisé par « *un certain nombre de facteurs variables selon les cas, tels que la profession, la propriété foncière, les revenus, le pouvoir, l'appartenance ethnique* » (Birou, 1966). Le statut social fait référence à la position sociale qu'un individu occupe au sein d'une organisation sociale donnée. Il est relié à un ensemble de droits et de normes sociales qui ont cours dans un groupe culturel donné. Certains statuts sociaux sont plus prestigieux que d'autres.

Le statut social réfère à la position qu'occupe un individu au sein d'une hiérarchie sociale donnée. Celui-ci renvoie donc chaque fois à un ensemble de relations sociales opposant supérieurs et inférieurs. **Le statut renvoie donc à un positionnement sociétal** et social vis-à-vis, non plus exclusivement des règlements et de la législation, mais aussi de règles issues de groupes sociaux construites de façon empirique par les membres de ces groupes. Dans une entreprise, le positionnement se joue au moins à deux niveaux : d'un point de vue formel par l'aspect hiérarchique de l'organisation ; et d'un point de vue informel dans les rapports que les individus construisent entre eux (Figure 48).

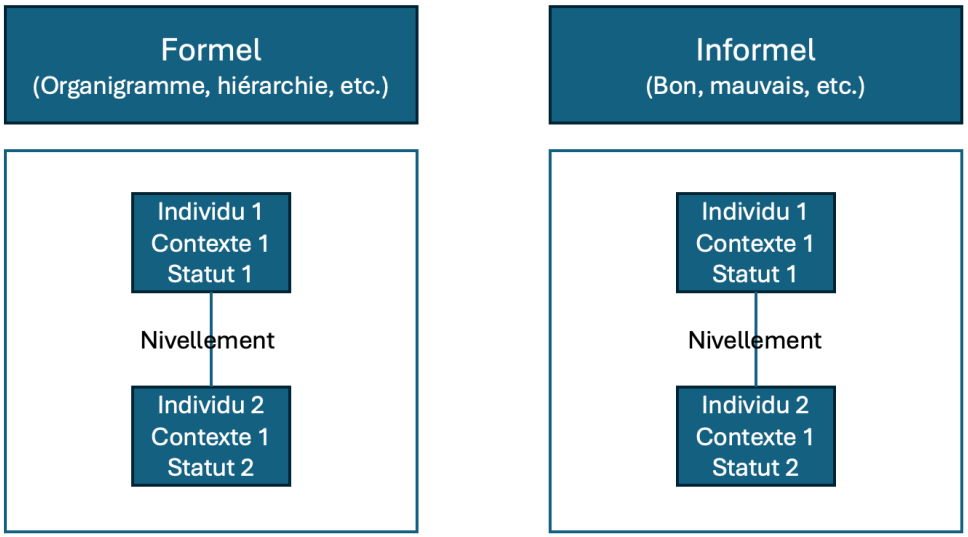


Figure 48 - Le statut est révélateur d'un positionnement

Ce statut social est conféré par un attribut qui peut être prescrit ou acquis, et celui-ci constitue la condition fondamentale pour obtenir le statut (Figure 49). Par exemple, tout médecin est titulaire d'un diplôme en médecine et dans ce cas, le rôle est acquis. Le statut social et son/ses attribut(s) déterminent également les droits et les devoirs conférés à la personne qui le porte. Par exemple, un médecin a pour obligation de respecter le code déontologique, de pratiquer son art dans le but de guérir, mais il a également le droit de prescrire des médicaments. Enfin, il existe les attributs périphériques : ce sont l'ensemble des stéréotypes liés aux statuts sociaux, c'est-à-dire les droits et les devoirs fantasmés. Les droits et devoirs « réels » et les « fantasmés » agissent ensemble au sein du statut.

Puisque chaque personne exerce au sein de la société plusieurs rôles et peut posséder plusieurs identités sociales (par exemple mère, épouse et chef d'entreprise), les personnes sont donc amenées à être conformes (ou du moins il est attendu d'elles qu'elles le soient) aux droits et devoirs attenants à l'exercice des différents rôles. Le statut social est générateur d'attentes, d'exigences plus ou moins importantes : on attendra d'un avocat qu'il défende son client, mais aussi qu'il s'exprime avec éloquence (à la barre). La première attente est fondamentale (elle est partie intégrante de l'attribut fondamental conférant le statut d'avocat), la seconde l'est moins, elle ressort plus de la représentation (idéologie) que l'on se fait d'un avocat.

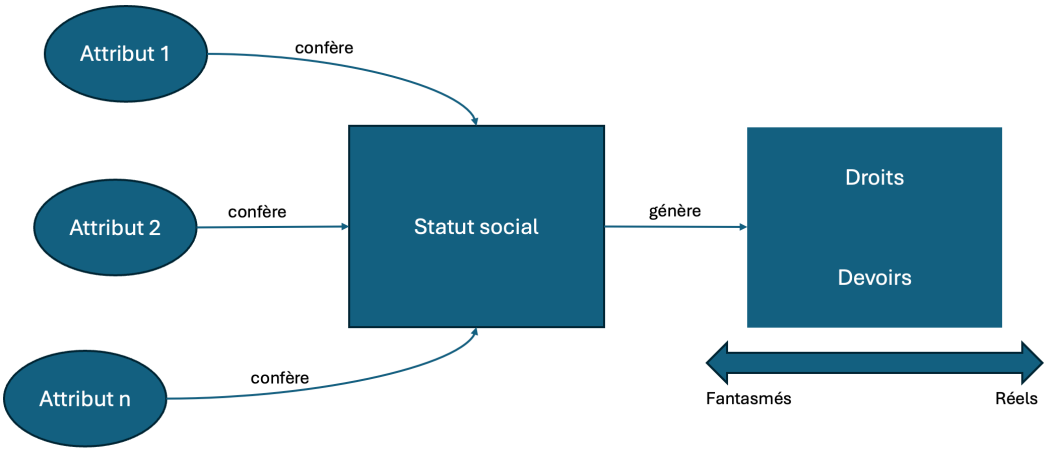


Figure 49 - Le lien entre les attributs, le statut social et les droits et obligations associés (source : auteur)

En conclusion, le statut renvoie à la catégorisation d'une personne, selon de nombreuses dimensions qui parfois s'entrecoupent. Il est évolutif, toujours lié à un contexte (légal, règlementaire, temporel, social, etc.) et donc multiple. Il détermine une position dans une société qui est le fruit d'un ou plusieurs attributs qui renvoient à des droits et à des devoirs, des rôles réels et fantasmés. En considérant l'ensemble de ces dimensions, quels sont les statuts que les organisations associatives contribuent à créer, avec lesquels coopèrent-elles ?

Sans prétendre à l'exhaustivité, au sein des associations œuvrent des bénévoles, parfois des salariés. Elles s'adressent à des bénéficiaires, des clients. Elles coopèrent avec des mécènes, des partenaires, des bailleurs de fonds qui lui permettent de poursuivre son action. Sa main d'œuvre peut également être constituée de volontaires (en service civique, en mécénat de compétences, etc.). Bref, de très nombreux statuts se croisent au sein des associations. Plusieurs questions émergent à partir de ces réflexions : nous avons vu que le statut est corrélé à des dispositions légales et réglementaires. Cependant, dans les organisations et d'un point de vue managérial, serait-il ainsi légitime pour fonder des pratiques ? La question mérite d'être posée si l'on intègre le risque de discrimination qui lui est assorti.

Or par exemple, **les dispositions légales et réglementaires ont un impact sur les pratiques managériales.** Prenons le statut des fonctionnaires. Ceux-ci appartiennent à un corps professionnel dont de nombreuses dispositions contractuelles sont fixées par les conventions collectives : le nombre d'heures qu'ils doivent, le tarif des vacations, le statut comparé des certifiés et des agrégés, etc. (Malègue & Augustin, 1933). Cela est vrai également selon que l'on soit cadre ou agent de maîtrise, et ce, quelle que soit la convention collective applicable. Pour autant, dans quelle mesure le statut est-il réellement opératoire pour construire des pratiques managériales spécifiques ? Au sein des associations, de quoi le statut bénévole ou salarié est-il révélateur ?

Notre travail de recherche se propose de considérer les porteurs de ces statuts comme des parties prenantes au sein des associations. Il s'agit dès lors de chercher à les classifier, les catégoriser afin de pouvoir les analyser.

3.1.2 ANALYSE DU CONCEPT DE PARTIES PRENANTES

La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) sert de référence à de très nombreux travaux. Elle sert également de référence à des discours en lien avec la responsabilité sociale des entreprises, encore à des analyses politiques (Bonnafous-Boucher & Pesqueux, 2006).

3.1.2.1 CE QU'EST UNE PARTIE PRENANTE : HISTOIRE D'UNE NOTION

Le terme « partie prenante » apparaît initialement aux États-Unis sous le terme « stakeholder », en réaction à la prédominance des intérêts financiers et des actionnaires (« stockholders ») dans la gestion des entreprises. Bien que les actionnaires soient inclus parmi les stakeholders, d'autres groupes sont également concernés par leurs relations avec l'entreprise, partageant des intérêts communs. Ce concept trouve ses racines dans les travaux de Berle et Means (1932), qui ont observé une pression sociale croissante sur les dirigeants pour reconnaître leur responsabilité envers ceux dont le bien-être est influencé par les décisions de l'entreprise. Ils anticipaient que le contrôle des grandes entreprises

évoluerait vers une forme de technocratie équilibrant les intérêts de divers groupes au sein de la communauté.

L'entreprise devient ainsi un lieu de rencontres entre ses parties prenantes : collaborateurs, clients, fournisseurs, actionnaires, partenaires et l'environnement au sens large. **La théorie traditionnelle privilégiant les actionnaires (stockholder theory) peut être élargie pour inclure des relations plus variées avec l'environnement de l'entreprise**, sans pour autant négliger l'importance des considérations financières (Tabatoni & Jarniou, 1975).

Cette vision de l'entreprise nécessite une réflexion plus approfondie, car elle reste souvent une notion implicite dans les sciences de gestion, bien que fortement ancrée dans les discours managériaux. En période favorable, tout le monde est perçu comme faisant partie de l'entreprise, mais lors de crises, certaines parties prenantes sont rapidement sacrifiées pour préserver l'entité (A. C. Martinet, 2006). **Cette approche s'oppose au « propriétarisme »**, qui réduit l'entreprise à un système de génération de rentes pour ses propriétaires.

Le concept de stakeholder a été introduit dans le domaine du management stratégique avant de s'imposer dans les réflexions sur la gouvernance d'entreprise. Dès les années 1960, il est utilisé pour désigner les groupes d'individus essentiels à la survie de l'entreprise (Freeman, 1984; Gélinier, 1984; A.-C. Martinet, 1984; Mitroff, 1983). Ansoff (1968) est l'un des premiers à formuler la théorie des parties prenantes, affirmant que l'entreprise doit équilibrer les intérêts conflictuels de ses différents groupes afin de leur offrir une part équitable de satisfaction, sans nécessairement privilégier le profit (Ansoff, 1968).

Freeman (1984) a popularisé cette théorie en définissant **les parties prenantes comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise »**. D'autres définitions élargissent cette approche, comme celle de Post et al. (2002), qui incluent les individus contribuant à la création de valeur pour l'entreprise, qu'ils en bénéficient ou supportent les risques.

La reconnaissance des parties prenantes implique, selon Evan et Freeman (1993), qu'elles soient intégrées dans les systèmes de décision organisationnels, ce qui redéfinit la nature de l'entreprise comme un moyen de satisfaire les fins de ses parties prenantes (Evan & Freeman, 1988). Le concept de « capitalisme kantien » a été développé par Bowie (1998), et la théorie des contrats sociaux intégrés (Donaldson & Dunfee, 1999) stipule que les entreprises doivent respecter des normes éthiques compatibles avec des principes fondamentaux (hypernormes) dérivés des croyances culturelles ou philosophiques.

Bien que certaines critiques voient dans la théorie des parties prenantes une dilution des objectifs organisationnels (Goodpaster, 1991), elle reste une alternative au modèle actionnarial, en introduisant une vision élargie des théories contractuelles des organisations, où les parties prenantes sont reconnues comme ayant des droits et des responsabilités dans le fonctionnement de l'entreprise (Jensen, 2002).

En résumé, la définition de Freeman (1984) apparaît la plus adéquate dans le cadre de notre recherche : « *Individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ».

3.1.2.2 LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES ET SA MOBILISATION AU SEIN DES ORGANISATIONS ASSOCIATIVES

La théorie des parties prenantes, comme l'indiquent Jones et Wicks (2018), cherche à redéfinir la nature de l'entreprise en tant que théorie managériale et éthique (Jones & Wicks, 2018). Elle postule que les dirigeants ont des obligations éthiques envers leurs parties prenantes (stakeholders), ce qui amène certains auteurs à plaider pour une réforme du système capitaliste en faveur d'une plus grande équité. Devenue la référence majeure dans la littérature sur l'éthique et la responsabilité sociale des entreprises (RSE), principalement dans le monde anglo-saxon, **cette théorie propose une alternative aux modèles contractuels traditionnels** (Carroll, 1996).

Bien qu'il existe diverses interprétations de la théorie des parties prenantes, **son objectif principal est d'élargir la vision des sciences de gestion concernant le rôle des dirigeants**. Cela implique de dépasser la simple maximisation des profits pour inclure les intérêts et droits des non-actionnaires. Freeman a posé les bases de cette théorie en 1984 dans son ouvrage « Strategic Management: A Stakeholder Approach », proposant ainsi un changement de paradigme centré sur les détenteurs d'enjeux plutôt que sur les seuls actionnaires. Pesqueux et De Rozario (2018) identifient deux principes fondamentaux :

- **Responsabilité relationnelle** : Établie en fonction des enjeux pour les parties prenantes et de leur influence sur l'organisation
- **Réseau inter-organisationnel** : L'organisation est perçue comme un réseau de relations entre parties prenantes, observable dans le temps

Selon Donaldson et Preston (1995), la théorie peut être utilisée de trois manières (Donaldson & Preston, 1995):

- **Descriptive** : L'entreprise est vue comme un ensemble d'intérêts coopératifs et concurrents, avec des impacts sur les parties prenantes
- **Instrumentale** : Elle explore la relation entre la gestion des parties prenantes et la performance organisationnelle, soulignant l'importance de leurs intérêts pour créer de la valeur
- **Normative** : Elle se concentre sur la légitimité des intérêts des parties prenantes dans la gouvernance de l'entreprise, suggérant des actions managériales pour mieux intégrer ces intérêts.

La théorie des parties prenantes remet en question la notion que l'entreprise doit uniquement répondre aux besoins des actionnaires. Ceux-ci ne sont pas les seuls propriétaires de l'entreprise, et leur importance dans la gouvernance est limitée. L'idée que l'entreprise se résume aux droits de propriété des actionnaires a été contestée par Drucker (1946).

Dans la version instrumentale, l'objectif de création de valeur est élargi pour inclure diverses parties prenantes. Par exemple, pour les employés, cela implique de meilleures conditions de travail et des opportunités de carrière, tandis que pour les consommateurs, cela signifie obtenir des bénéfices supérieurs aux coûts (Charreaux & Desbrières, 1998). Les intérêts des actionnaires demeurent cruciaux, mais leur rôle doit être intégré dans une vision plus large de la propriété, où chaque individu possède ses compétences et le collectif organisationnel détient ses routines.

D'un point de vue normatif, la théorie aide les dirigeants à identifier et à gérer les relations avec les parties prenantes. Selon Jones (1995), les entreprises qui établissent des relations basées sur la coopération et la confiance bénéficient d'un avantage compétitif en réduisant les coûts liés à l'opportunisme (Jones, 1995).

La théorie des parties prenantes enrichit la sociologie des organisations à travers le concept de rôle. Comme l'expliquent Crozier et Friedberg (1977), un acteur joue un rôle basé sur un imaginaire et un aspect fonctionnel (Crozier & Friedberg, 1977). Le concept de parties prenantes permet de mieux comprendre la socialisation de créer un idéal-type combinant objectifs organisationnels et personnels. Il fait ainsi le lien entre les concepts de rôle, de jeu et de stratégie, et souligne l'influence des parties prenantes dans la gouvernance. Ce cadre, tout en nuançant le caractère universel du contrat social, ouvre la voie à un relativisme culturel selon les parties prenantes.

Les chercheurs anglo-saxons, comme Young (1983), ont été pionniers dans l'étude des organisations associatives à travers le prisme du management. Dans une économie de marché fondée sur la liberté contractuelle, les organisations à but non lucratif posent question (Young, 1983). Les économistes néoclassiques (Eynaud, 2010) définissent l'association comme une entité sans but lucratif, soumise à des asymétries d'information et à des comportements opportunistes. Les associations, bien que considérées comme des acteurs économiques, émettent un signal de non-lucrativité qui peut rassurer les autres acteurs et favoriser le libre jeu du marché. Laville (2009) critique la vision des associations comme des organisations de « seconde zone », insistant sur leur identité propre (Laville, 2009).

L'histoire des organisations alternatives, telle que celle des Phalanstères de Fourier ou du Familistère de Godin, montre les limites et contradictions de ces formes. Les entreprises et les associations font face à des conflits similaires, enracinés dans un même contexte économique concurrentiel (Eynaud, 2019). **La particularité des associations réside dans leur nature multi-acteurs, justifiant une diversité de modèles de gouvernance**. Chaque association, selon la théorie évolutionniste, possède son histoire unique (Noguès, 2019).

En retraçant l'histoire du management, Eynaud et de França Filho (2019) notent que **les théories ont été élaborées pour les entreprises, sans intégrer la solidarité**. Ce manque de prise en compte de la solidarité est évident depuis la manufacture d'épingles d'Adam Smith jusqu'à la théorie de la bureaucratie de Weber (Eynaud & de França Filho, 2019). Dans une entreprise, la gouvernance favorise les détenteurs du pouvoir, tandis que les associations se réclament d'une gouvernance démocratique, des idéaux partagés différents émergeant dans un contexte où l'autoritarisme est largement critiqué (Hanique & de Gaulejac, 2015).

La théorie des parties prenantes suscite des débats parmi les chercheurs en gouvernance associative. Certains considèrent que son utilisation est acceptable, tandis que d'autres, comme Petrella et Richez-Battesti (2010), adoptent une approche prudente. Selon eux, l'identité associative repose sur l'intégration d'une large variété de parties prenantes, ce qui entraîne des coûts administratifs significatifs (Petrella & Richez-Battesti, 2012). Laville (2009) observe également la complexité des relations entre parties prenantes, souvent marquées par des conflits pour définir les objectifs de l'association.

Dans une association, les parties prenantes ont des rôles distincts par rapport à une entreprise. Contrairement aux entreprises où les investisseurs en capital sont considérés comme propriétaires,

dans une association, la notion de propriété est différente (Hansmann, 1996; Petrella & Richez-Battesti, 2012). Les profits résiduels ne peuvent pas être redistribués comme dans une entreprise, ce qui peut engendrer des comportements opportunistes. Par exemple, les dirigeants peuvent privilégier des investissements visant à renforcer la visibilité de l'association plutôt que de développer ses activités pour répondre aux besoins des usagers (Petrella, 2017).

3.1.2.3 QUI SONT LES PARTIES PRENANTES ET COMMENT LES CLASSIFIER ?

Avant de proposer une investigation de la théorie des parties prenantes, rappelons-en les principes :

- L'organisation est en relation avec plusieurs groupes qui affectent et sont affectés par les décisions (Freeman, 1984)
- La théorie est concernée par la nature de ces relations en termes de processus et de résultat vis-à-vis de la société et des parties prenantes
- Les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque et aucun intérêt n'est censé dominer les autres (Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995)
- La théorie s'intéresse à la prise de décision managériale (Donaldson & Preston, 1995)
- Les parties prenantes construisent une constellation d'intérêts à la fois coopératifs et concurrents (Donaldson & Preston, 1995)

D'un point de vue pratique, **l'organisation est redevable des conséquences de ses décisions** lorsque des tiers sont impactés par celles-ci, en fonction de leurs enjeux propres et inversement, si ces tiers impactent directement son activité. Ces enjeux ne se limitent pas à des intérêts financiers, comme nous l'avons vu, et ne sont pas nécessairement rationnels. Pour Pesqueux & De Rozario (2018), **la stratégie pour une organisation consiste à identifier les parties prenantes, à comprendre les enjeux de leur points de vue pour décider**. En somme, les questions à se poser pour un directeur stratège seraient les suivantes :

- Qui sont nos parties prenantes actuelles (internes comme externes) ?
- Qui sont nos parties prenantes potentielles ?
- En quoi chacune nous affecte-t-elle ?
- Comment affectons-nous chacune d'elles ?
- Comment notre stratégie actuelle prend-elle en compte chacune de ces parties prenantes dans les décisions ?

La théorie des parties prenantes a fait l'objet de nombreux développements et classifications dont Bonnafous-Boucher et Pesqueux (Bonnafous-Boucher & Pesqueux, 2006) proposent un inventaire que nous complétons avec notamment une proposition émise par le Centre des Jeunes Dirigeants (C.J.D.) en 2004 (Tableau 23).

Classification	Types de parties prenantes
Freeman, 1984	Impactées / Concernées / Ayant des enjeux Non impactées / Non concernées / Sans enjeux
Carroll, 1996	Primaires (ou contractuelles) Secondaires (ou diffuses)
Clarkson, 1995	Volontaires ; Involontaires
Frooman, 1999 **Goodpaster, 1991**	Stratégiques ; Morales

Michell, Agle et Wood, 1997	Incontournables ; Dominantes ; Dépendantes ; Dangereuses
Donaldson & Preston, 1995	Proches ; Distantes
Centre des Jeunes Dirigeants (2004)	Apprenantes ; Comprenantes ; Coentreprenantes ; Omniprenantes ; Surprenantes ; Entreprenantes
Pettrela & Richez-Battesti (2010) Laville (2009)	Internes ; Externes

Tableau 23 - Inventaire des classifications des parties prenantes adapté de Pesqueux & De Rozario (2018)

Freeman (1984) les classifie selon qu'elles soient impactées ou non impactées, concernées ou non concernées, ayant des enjeux ou non vis-à-vis de l'organisation. Pour Carroll (1996), on distingue (Figure 50) :

- Les parties prenantes **primaires ou contractuelles** qui concernent les agents organisationnels en relation directe et déterminée contractuellement, comme son nom l'indique, avec l'entreprise (ou encore qualifiées de parties prenantes « contractuelles »). Elles ont été les premières à avoir été mises en évidence, fondant ainsi une conception partenariale au regard des relations tressées entre l'organisation et « ses » parties prenantes ;
- Les parties prenantes **secondaires ou diffuses** qui regroupent les agents situés autour de l'entreprise envers lesquels l'action de cette entreprise se trouve avoir un impact mais sans pour autant se trouver en lien contractuel (qualifiées encore de « diffuses »). Elles ont été les secondes à avoir été mises en évidence, venant pour leur part fonder une conception « sociétale » es relations entre l'organisation et son « environnement ».

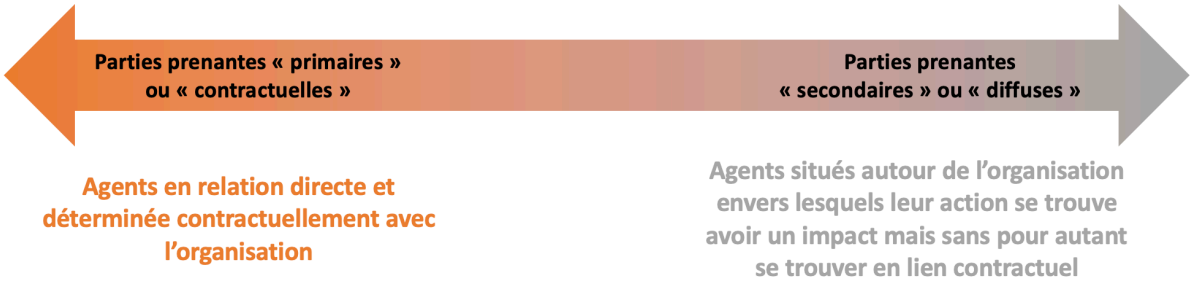


Figure 50 - Typologie des parties prenantes selon Carroll (1996)

D'autres classifications existent comme celles qui distinguent les **parties prenantes « volontaires » ou « involontaires »** (Clarkson, 1995), les **parties prenantes « stratégiques » ou « morales »** (Goodpaster, 1991). Frooman (1999) insiste sur trois aspects : la nécessité de savoir qui sont les parties prenantes, ce qu'elles veulent et comment elles vont essayer de l'obtenir (Frooman, 1999). **L'identification des parties prenantes constitue la condition d'existence de la théorie**, mais elle acte l'incertitude quant aux intérêt servant de fondement. La notion de partie prenante confond intérêt et tension avec les autres agents sociaux, en faisant comme si la tension ne pouvait être que l'expression d'un intérêt et devait aboutir à un agonisme dans la perspective d'exclure toute pensée du conflit.

La question d'un classement possible des parties prenantes conduit à la question posée par Mitchell, Agle et Wood (1997) et qui est de savoir qui compte vraiment. Ils nous proposent d'ailleurs davantage un principe de classement qu'un classement s'appuyant sur la **trilogie « pouvoir-légitimité-urgence »**

(Figure 51). Ici, les parties **« incontournables »** sont à l'intersection des trois perspectives ; les parties **« dominantes »** à l'intersection des critères de pouvoir et de légitimité ; les parties **« dangereuses »** à l'intersection des critères de pouvoir et d'urgence ; et les parties **« dépendantes »** à l'intersection des critères de légitimité et d'urgence.

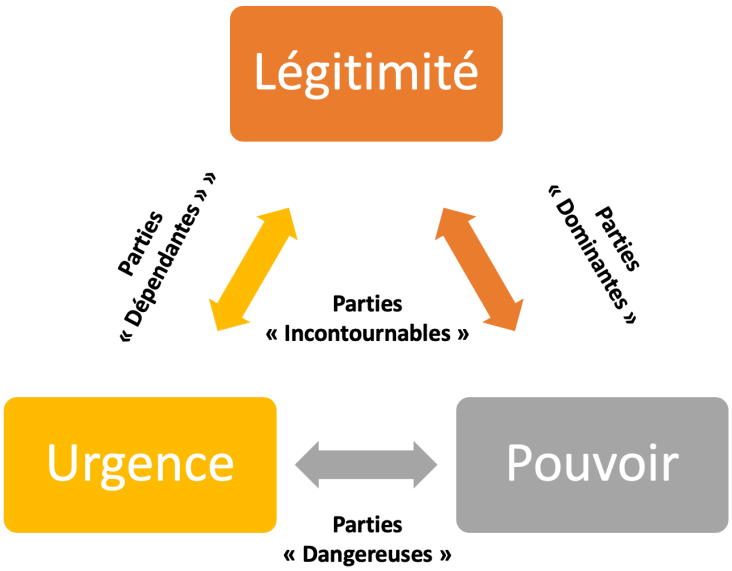


Figure 51 - Modèle de classement des parties prenantes adapté de Mitchell, Agle et Wood (1997)

Enfin, si l'acteur n'est pas catégorisable, on est alors hors du champ des parties prenantes. Minvielle (2004) montre que la **classification du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants)** qui, en 2004, mettait l'accent sur la seconde partie de la notion, repose sur un jeu avec le qualificatif de « prenante » : les parties apprenantes (les clients) ; les parties comprenantes (les fournisseurs) ; les parties « coentreprenantes » (les salariés) ; les parties omniprenantes (l' « environnement » de l'entreprise) ; les parties surprenantes (pour le « sociétal » qui prendrait ainsi au-dessus) ; les parties entreprenantes (pour les actionnaires et les associés).

Les différentes acceptions sont le reflet des controverses sociales et politiques concernant les droits attribués aux parties prenantes. Une vision large semble poser des problèmes, soulevés par exemple par Orts et Strudler (2002) et de façon encore plus radicale par Jensen (2002) (Jensen, 2002) ou Sternberg (2001) : n'importe qui pourrait revendiquer un intérêt dans une organisation. L'environnement, les animaux sont-ils des stakeholders, qu'en est-il des médias et des terroristes ? Partisans d'une acception étroite, Hill et Jones (1992) ne retiennent que les participants possédant un « droit légitime sur l'entreprise ».

La définition de **Clarkson** (1995) est également plus restreinte. Il **distingue les parties prenantes volontaires et involontaires** selon qu'ils acceptent ou qu'ils sont exposés à un certain risque en nouant une relation avec l'entreprise. Dans l'acception de « stake », il se réfère à la notion d'enjeu et de pari plutôt que d'intérêt. Les parties prenantes volontaires prennent un risque en investissant une forme de capital (financier ou humain) dans l'entreprise et contribuent directement aux activités créatrices de valeur. Les salariés ou les consommateurs s'associent volontairement à l'entreprise dans l'espoir d'en recueillir des bénéfices : opportunités d'emplois et de carrières, qualité des produits et services. Ils sont qualifiés de primaires (Clarkson, 1998) : sans eux, l'entreprise ne peut survivre. Cependant, les parties prenantes involontaires s'exposent aux conséquences provoquées par les activités de

l'entreprise et cherchent à minimiser l'impact négatif des actions de l'entreprise sur leur bien-être. Elles ne sont pas engagées dans des transactions avec l'entreprise mais peuvent avoir un impact sur son bien-être. Clarkson considère que l'on ne peut parler d'intérêt sans introduire la notion de risque. Cela conduit à identifier les groupes importants selon leur contribution directe aux intérêts économiques de l'organisation.

Privilégiant l'approche de Clarkson (1995), plusieurs auteurs (Frooman, 1999; Kochan & Rubinstein, 2000; Mitchell et al., 1997) analysent **le degré d'influence des parties prenantes qui dépend de leur contribution aux ressources fondamentales de l'entreprise, de leur dépendance vis-à-vis des ressources** (en se référant à Pfeffer et Salancik (1978) **et des coûts que les deux parties risquent de subir en cas de rupture des relations**. Mitchel et al. (1997) ont identifié sept types de stakeholders selon qu'ils possèdent un, deux ou les trois attributs suivants : le pouvoir d'influencer les décisions organisationnelles, le degré de légitimité dans les relations avec l'entreprise, le caractère urgent des droits qu'ils peuvent prétendre exercer sur l'entreprise. Kochan et Rubinstein (2000) retiennent trois critères pour identifier les parties prenantes importantes : elles apportent des ressources critiques à l'organisation ; elles ont quelque chose en jeu (cela reprend l'idée de prise, leur bien-être étant affecté par les décisions de l'entreprise) ; elles ont un pouvoir suffisant pour affecter la performance de l'entreprise (d'une manière favorable ou non, leur pouvoir dépendant de leur capacité à mobiliser les forces politiques et sociale) (Kochan & Rubinstein, 2000).

Les dirigeants eux-mêmes ont un statut délicat. En tant que partie prenante, ils peuvent essayer de faire avancer leurs intérêts mais ce sont aussi des arbitres et des médiateurs : ils sont responsables du succès et de la pérennité de l'entreprise. **Pettrela et Richez-Battesti (2010) et Laville (2009) distinguent les parties prenantes internes** (dirigeants, salariés, syndicats, représentants de collectivités publiques) **et les parties prenantes externes** (usagers, fournisseurs, intermédiaires de financement, compagnies d'assurance, ONG, associations, société civile, État). Nous utiliserons cette typologie dans le cadre de ce travail, qui nous semble pertinente pour étudier les ressources opérationnelles des organisations associatives puisqu'elle détermine un « dedans » et un « dehors » de l'organisation en lien avec les opérations.

Nous considérons ainsi que **les parties prenantes internes sont les acteurs prenant part, pour le compte de l'organisation, à ses processus opérationnels et stratégiques**. Les parties prenantes d'un projet associatif peuvent avoir plusieurs statuts : bailleur de fonds, mécène, bénéficiaire, partenaire, fournisseur, bénévole, salarié, mécène de compétence, etc (Figure 52). Elles peuvent également être, dans certaines situations, simultanément partie prenante externe et interne. Un bénéficiaire peut adhérer (sauf mention contraire au sein des statuts ou du règlement intérieur), un bailleur de fonds peut être membre d'honneur de l'association, le représentant d'un partenaire peut intégrer un conseil d'administration, etc.

Il convient, par ailleurs, de souligner qu'**une personne peut cumuler au sein d'une même association, une activité salariée et une activité bénévole**. Il est en effet admis par la jurisprudence qu'une personne effectue son travail pour partie en tant que salariée et pour partie à titre bénévole, en ventilant le temps consacré à l'association en tant que bénévole et en tant que salarié, avec les difficultés que la détermination d'une telle frontière suppose en pratique, la précision de la définition des missions dans le contrat de travail s'avère alors essentielle (Héritier, 2002).

Direction / Gouvernance	Production (réalisation de l'objet social)	Appartenance / Adhésion	Utilisation
• *Assemblée Générale* • *Conseil d'administration* • *Bureau* • *Président.e* • *Directeur.trice*	• *Bénévoles* • *Salariés* • *Volontaires en service civique, etc.*	• *Adhérents* • *Sympathisants*	• *Adhérents* • *Bénéficiaires* • *Clients et utilisateurs indirects (financeurs)*

Figure 52 - Correspondance entre le statut et le positionnement vis-à-vis de l'organisation (source : auteur)

3.1.3 MODÈLE THÉORIQUE D'ANALYSE DU STATUT DES PARTIES PRENANTES

Nous proposons ci-dessous une classification des parties prenantes au sein des associations, par statut (Figure 53) :

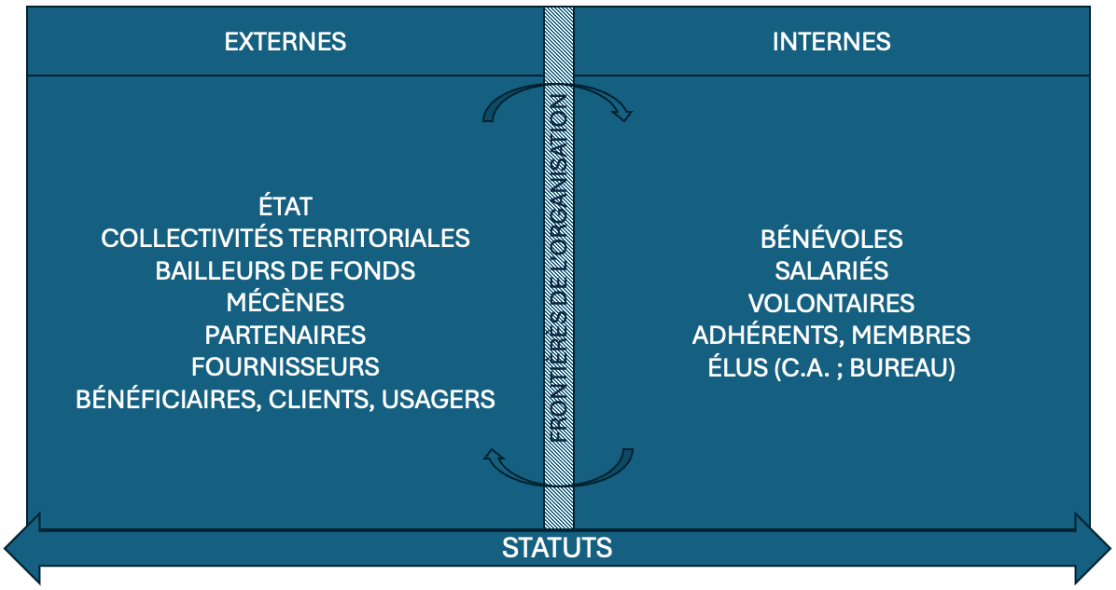


Figure 53 – Classification du statut des parties prenantes des associations

Nous nous concentrons, au sein de ce travail, sur deux statuts au sein des parties prenantes internes : les salariés et les bénévoles. Nous proposons dans la poursuite de ce chapitre de développer les déterminants de l'ensemble des parties prenantes internes que nous avons citées, les parties prenantes externes ayant préalablement été traitées au sein du Chapitre 1.

3.2 LES PARTIES PRENANTES INTERNES HISTORIQUES

Les associations reposent traditionnellement sur plusieurs parties prenantes internes qui contribuent à leur mission et à leur développement. L'adhérent soutient financièrement et moralement l'organisation, le militant s'engage activement pour défendre ses valeurs, tandis que le bénévole offre son temps et ses compétences. Enfin, le salarié, souvent moteur opérationnel, garantit la continuité des actions au quotidien.

3.2.1 L'ADHÉRENT ET LE MILITANT, DES FIGURES EMBLÉMATIQUES DE L'ENGAGEMENT

L'adhérent d'une association est une personne, physique ou morale, qui, en payant une cotisation, a **le droit de vote** à l'assemblée générale, selon les statuts de l'association. Être adhérent permet souvent **d'accéder aux services** de l'association, bien que certaines les réservent à des membres externes. **Les statuts précisent aussi comment on devient adhérent**, les catégories de membres (physiques, moraux, honoraires, etc.) et les conditions de perte de ce statut, souvent en cas de non-respect des règles internes.

Le terme « adhérent » implique une adhésion au projet et aux missions de l'association, en faisant de lui une partie prenante clé. La plupart des adhérents (91%) sont des personnes physiques (Tchernonog & Prouteau, 2019), et leur nombre n'est pas toujours indicatif de la taille d'une association. Les personnes morales, moins nombreuses, ont une contribution financière souvent plus importante que les personnes physiques. Les associations comprenant majoritairement des adhérents personnes physiques sont souvent celles où ces derniers sont aussi les bénéficiaires directs (comme les associations culturelles et sportives, par exemple), ce qui les transforme presque en « clients » à convaincre. Cette dualité entre membre interne et externe crée une complexité dans la gouvernance des associations de l'économie sociale et solidaire (ESS).

À l'inverse, les associations dont les adhérents sont majoritairement des personnes morales ciblent généralement des publics extérieurs (comme les Organisations Non Gouvernementales par exemple). Même si l'engagement humanitaire peut se distancier de la politique, celle-ci reste présente dans la socialisation des militants (Boltanski, 1999 ; Fassin, 2010). **La distinction entre les motivations à s'engager et le passage à l'acte est complexe**, tout comme la compréhension des différents types de socialisations (familiale, politique, religieuse, professionnelle) qui mènent à l'engagement bénévole.

Dans l'étude des parcours militants, on distingue souvent les « causes » de l'engagement des « raisons » perçues par ceux qui s'y engagent. La politique finit toujours par se poser comme question pour les militants, que ce soit comme rejet, prolongement du vote, ou solution aux limites du bénévolat, avec parfois un passage vers la politique comme aboutissement naturel de l'engagement.

Le militantisme engage l'association dans la sphère publique, au même titre qu'un parti politique ou un syndicat. Le militant est souvent vu comme à la fois membre d'une communauté et acteur de changement sociétal (Demoustier, 2002). Cet engagement donne au militant un rôle actif et déterminant dans l'association (Hedoux, 1988).

Bénévolat et volontariat sont aussi des viviers de futurs élus, car ces expériences permettent d'apprendre la démocratie de proximité, essentielle à la démocratie générale (Pesqueux, 2020). Les définitions d'égoïsme et d'altruisme sont nombreuses. **L'altruisme, défini comme une action désintéressée, est souvent perçu comme rare**. D.A. Kennett (1980) propose que l'altruisme pur, sans espérance de gain, est rare (Kennett, 1980), et que le « quasi-altruisme » découle souvent d'une recherche de reconnaissance sociale ou d'autres bénéfices indirects (Pesqueux, 2020).

Il existe plusieurs types d'altruisme (Pesqueux, 2020) : altruisme réciproque, normatif, émotionnel, religieux et « véritable ». **L'égoïsme, lui, semble conceptuellement supérieur car il n'a pas besoin de justification morale** (Pesqueux, 2020). Récemment, Savall et Zardet (Savall & Zardet, 2023) ont utilement développé le concept d'ego-altruisme, proposant une dialectique entre l'égoïsme et l'altruisme des individus, deux pôles indissociables de positions contradictoires, « qui peuvent s'unir

dans une synthèse ou encore le raisonnement qui consiste à mettre en évidence les contradictions de la réalité et à chercher à les surmonter » (Savall & Zardet, 2023).

Les employeurs associatifs recherchent souvent des salariés engagés, prêts à travailler au-delà de leurs heures, et polyvalents. L'insertion dans des réseaux militants favorise l'engagement, souvent marqué par un processus identitaire, avec des cycles d'engagement et de réévaluation, comme le décrit Howard S. Becker (Becker, 1985) et que nous présentons ci-après (Figure 54).

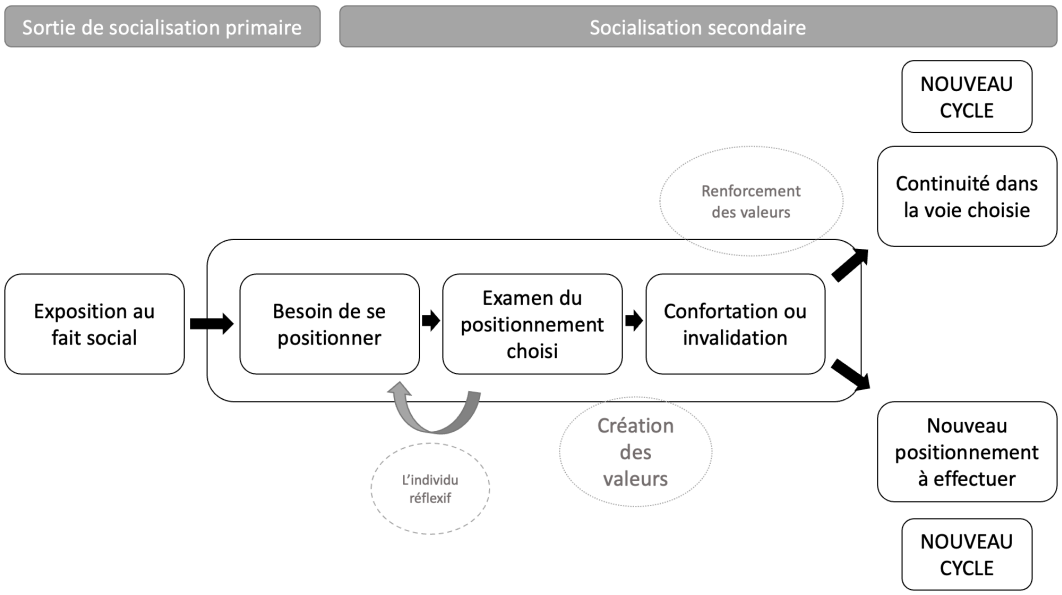


Figure 54 - L'engagement : un parcours (Becker, 1985)

L'adhérent et le militant constituent deux figures incontournables du monde associatif. L'un comme l'autre peut être le destinataire final de l'action associative en tant que bénéficiaire. L'un comme l'autre adhèrent au projet associatif. Ils peuvent exercer leur action comme bénévole, salarié ou volontaire, ces statuts contractuels n'ayant pas nécessairement d'impact sur leur adhésion ou la dimension militante ou non de leur engagement. Pour autant, ils sont également l'un comme l'autre, à la base du fait associatif, des bénévoles.

3.2.2 LE BÉNÉVOLAT COMME SPÉCIFICITÉ DES ASSOCIATIONS

En France, **le travail bénévole représente environ 1,425 million d'équivalents temps plein (ETP) dans l'ensemble des associations** (Tchernonog & Prouteau, 2019). M. Le Net et J. Werquin ont identifié trois grandes origines des mouvements bénévoles en France, toutes fondées sur des actions de solidarité (Le Net & Werquin, 1985) :

- Les secours organisés par l'Église ou des particuliers : écoles au Moyen Âge, hôpitaux et orphelinats au XVIIe siècle, et des institutions pour aveugles ou sourds-muets à la Révolution française
- Les solidarités laïques des classes laborieuses, avec la création des guildes, corporations, confréries et compagnonnages dès le Xe siècle
- Les solidarités interstitielles après la Seconde Guerre mondiale, comblant les manques laissés par l'État-providence.

Les objectifs humanitaires et de bienfaisance associés à l'essor du prolétariat dès le XIXe siècle en France doivent aussi être mentionnés. **Le terme « bénévole » n'est apparu que dans les années 1970-1980, souvent associé à « militant »** : militant bénévole, puis bénévole militant. Avec le temps, l'autonomie des bénévoles s'est affirmée, tandis que les associations se professionnalisaient et que le salariat remplaçait progressivement les fonctions politiques et revendicatives (Demoustier, 2002). Le bénévolat est une pratique diverse, autant en termes d'acteurs que des rôles au sein des associations (Demoustier, 2002).

Au départ, le bénévolat offrait une alternative au salariat, en revendiquant l'autonomie et en promouvant des valeurs morales et sociales, par opposition à la motivation financière. Marie-Thérèse Chéroutre (1993) définit ainsi le bénévole par rapport au salarié : il « s'engage librement pour une action non salariée, hors de ses obligations professionnelles et familiales » (Chéroutre, 1993). Progressivement, la frontière entre bénévolat et salariat s'est estompée, notamment avec l'intégration des bénévoles au salariat (Marchal, 1984). La gestion des associations et la division croissante des tâches en administration, direction, animation et exécution reflètent cette évolution (Demoustier, 2002).

La distinction entre travail bénévole et rémunéré repose sur l'existence d'un contrat de travail pour les salariés (Archambault, 2002). Le bénévolat en France se rapproche davantage d'activités de sociabilité et d'expression que d'un projet de société global (Barthélemy, 2000; Crenner, 1997; Paugam, 1994). **Sous sa forme militante, le bénévolat combine un travail désintéressé à une volonté de transformation sociale** ; un bénévole peut avoir des objectifs plus spécifiques à l'activité à laquelle il contribue (Barthélemy, 2000). En revanche, la dépendance qui caractérise le salariat repose sur un lien de subordination et la rémunération. Sans rémunération, le bénévole n'est pas considéré comme salarié (Héritier, 2002). Le bénévolat a progressivement évolué, se détachant de la philanthropie et du militantisme pour s'imposer, dès les années 1980, comme l'expression dominante des implications non-salariées dans les associations (Demoustier, 2002).

Le bénévolat a également changé de forme : il est devenu plus éphémère, ponctuel, et utilitariste. **Ce phénomène de « nomadisme associatif » (Worms, 2000) concerne à la fois les bénévoles et les usagers**. Les motivations principales, telles que l'épanouissement personnel, la sociabilité et la reconnaissance, ont contribué à l'individualisation de l'engagement associatif, remettant en cause la construction collective qui était à la base du bénévolat (Demoustier, 2002). Dans les années 1960-1970, devenir médecin humanitaire permettait de pratiquer son métier de manière plus gratifiante, voire politique, loin des contraintes habituelles d'un cabinet (ex. Jacques Berès).

Face aux difficultés d'insertion professionnelle, de jeunes étudiants ou des femmes reprenant une activité professionnelle ont recours au bénévolat pour améliorer leur employabilité (Demoustier, 2002). La crise de l'emploi a amené de nouveaux publics, comme les chômeurs ou les étudiants, à s'engager dans des associations dans une optique de socialisation ou de progression professionnelle. Le nombre croissant de jeunes bénévoles illustre le rôle socialisateur du bénévolat chez les moins de 25 ans (Demoustier, 2002). Parallèlement, de nouvelles formes d'engagement bénévole ont émergé. **Les engagements ponctuels, tels que le bénévolat « zapping », se multiplient, où les individus privilégient l'action menée plutôt que l'organisation** (Ospital & Templier, 2018). Selon le Centre d'Études et d'Information sur le Volontariat (CEIV), cinq critères définissent le bénévolat : engagement, liberté, désintéressement, action organisée et service à une communauté large. Ces critères excluent

les solidarités familiales, amicales ou de voisinage. Le bénévolat sert aussi des fonctions politiques, économiques, idéologiques, de suppléance, et d'humanisation (Pesqueux, 2020).

L'analyse des raisons de l'engagement dans les mobilisations collectives s'est longtemps articulée autour de deux approches : celle de la mobilisation des ressources, qui met en avant les motivations individuelles, et celle des causes structurelles et idéologiques de l'engagement. Dans le premier cas, l'engagement bénévole peut être perçu comme un outil d'insertion professionnelle ou une façon de combler un manque dans la vie professionnelle. Être responsable d'une association peut aussi offrir une reconnaissance politique et sociale. Les études européennes ont mis en lumière les évolutions structurelles des sociétés capitalistes, ouvrant la voie à une approche identitaire de la mobilisation collective, où l'engagement n'est plus uniquement vu comme un coût, mais aussi comme un bénéfice recherché par certains individus.

Certaines études ont tenté de combiner ces deux niveaux d'analyse. Comme l'a noté Jean-Noël Retière (Retière, 1994), **l'engagement dans le volontariat est pluriel et ne peut se résumer à une seule explication**. Un même individu peut être motivé par plusieurs raisons. Le sentiment d'évidence qui liait intérêts communs et mobilisation effective est remis en cause. Dans une perspective de choix rationnel, l'individu évalue les coûts et bénéfices de l'engagement, préférant parfois adopter une stratégie de « free rider » pour bénéficier du travail collectif sans en supporter les coûts.

Snyder et al. (2004) identifie cinq critères pour définir le bénévolat : il doit être volontaire, réfléchi, se dérouler sur une période prolongée, sans contrepartie matérielle, et destiné à aider autrui (Snyder et al., 2004). Ce type d'engagement se réalise souvent dans un cadre associatif, mais il peut aussi prendre des formes familiales, comme dans le cas des « proches aidants » (Lejealle, 2003). Le bénévolat, bien que gratuit, reste un travail, distinct des loisirs et du travail rémunéré.

La distinction entre bénévolat et loisir repose sur le critère de la remplaçabilité : si la personne peut être remplacée par un salarié, elle est un travailleur bénévole ; sinon, elle est simplement un membre de l'association (Hawrylshyn, 1977).

Cousineau (2017) identifie trois types de bénévolat : le combattant, le régulier et le consultant, tous les trois présentant des équilibres de don et de contre-don différents (Figure 55).

(2) Régulier

Don	Contre-Don	Rendre (fidélité)
Savoir-être	Bien-être Apprentissage	Fidélité intrinsèque Fidélité in situ + ou -

(1) Combattant

Don	Contre-Don	Rendre (fidélité)
Savoir-faire Savoir	Apprentissage	Fidélité intrinsèque Fidélité in situ

(3) Consultant

Don	Contre-Don	Rendre (fidélité)
Savoir-faire Savoir	Bien-être	Fidélité intrinsèque

Figure 55 - Cartographie des systèmes d'échanges du bénévole (adapté de Cousineau (2017))

Gardin (2002) propose une typologie empirique qui analyse les fonctions exercées par les bénévoles au travail :

- Le « bénévolat gestionnaire » se concentre sur les tâches d'administration et de gestion, et est le plus courant dans les associations, car l'administration de ces structures incombe par définition à des personnes qui s'associent pour un objectif non lucratif
- Le « bénévolat productif » contribue directement aux activités économiques, particulièrement au début de la mise en place des activités
- Le « bénévolat de soutien aux bénéficiaires » se focalise sur l'accompagnement social des personnes, mettant en avant le lien social entre bénévoles et usagers
- Le « bénévolat d'usagers » implique les destinataires des activités associatives en tant que bénévoles
- Le « bénévolat de changement » vise à diffuser à l'extérieur les projets de l'association pour provoquer un changement sociopolitique. Ce type d'implication est crucial pour le lancement des initiatives associatives

Conrique (2021) propose une typologie basée sur l'année de naissance, divisant ainsi les bénévoles en différentes générations :

- Les « Builders » (1929-1945) ont grandi durant la Grande Dépression et la Seconde Guerre mondiale. Pragmatique et fidèle à ses engagements, cette génération respecte l'autorité, la loi et l'ordre
- Les « Baby-Boomers » (1947-1964) ont connu une ère de prospérité économique et cherchent aujourd'hui, en tant que retraités, à laisser un héritage social à travers le bénévolat
- La « Génération X Baby-Buster » (1965-1982) est ambitieuse, centrée sur la carrière et préfère des engagements bénévoles efficaces qui optimisent leur temps
- La « Génération Y Millenials » (1983-2000) valorise l'impact de son travail et remet en question l'autorité. Ils cherchent à faire évoluer le bénévolat ainsi que les organisations
- La « Génération Z » (après 2001) ressemble aux Millennials, mais est plus diversifiée et technologiquement avancée. Un sur cinq considère que son impact sur le monde est crucial

Le bénévolat est perçu comme une activité relevant de l'univers du don. Selon les recherches anthropologiques et sociologiques, le bénévolat ne vise pas tant à transférer des richesses qu'à établir des relations entre individus ou groupes (Godbout & Caillé, 1992). Mueller (1975) a observé que les femmes prévoyant de reprendre une activité professionnelle participent plus au bénévolat, ce qui soutient l'idée que le bénévolat est un moyen de maintenir et d'enrichir ses compétences (Mueller, 1975). L'apport des bénévoles est une externalité positive, non monétisée, et les salariés d'associations ont pour rôle de faciliter la mise en œuvre de ces apports, illustrant ainsi l'interdépendance entre les deux (Huet & Simon*, 2007).

Le bénévolat est un acte de responsabilité et de liberté, fondé sur une volonté de faire le bien (du latin « benevolus »). **Aujourd'hui, le terme « volontariat » désigne un engagement formalisé et réciproque, souvent à durée limitée, au service de la collectivité** (Merchez, 2002). Les raisons de s'engager sont souvent liées à des valeurs religieuses (aimer, servir) ou humanistes (aider, justice sociale).

Le bénévole est défini comme quelqu'un qui participe au fonctionnement d'une association sans contrepartie, excepté le remboursement de ses frais justifiés (Héritier, 2002). Les bénévoles peuvent occuper diverses fonctions : administration, services, animation, dans des champs spécifiques qui ne concurrencent pas les professionnels salariés (Ferrand-Bechmann, 2000). Les études montrent une complémentarité entre dons de temps et dons d'argent (Dye, 1980). Les motivations évoluent avec le temps (Pearce, 1983) et sont souvent influencées par des figures héroïques familiales (Dauvin & Siméant, 2002).

Les recherches empiriques divergent quant à savoir si le bénévolat et l'activité professionnelle sont simultanés ou successifs (Menchik & Weisbrod, 1987). Résider en zone rurale encourage davantage le bénévolat, souvent pour pallier les insuffisances des services publics et privés (Prouteau, 2002). La présence d'enfants, s'ils ne sont pas trop jeunes, semble également favoriser l'engagement bénévole (Clotfelter, 1985; Day & Devlin, 1996; Prouteau, 1999).

Il n'existe pas de statut social officiel pour les bénévoles, sauf en matière d'accidents du travail, où une protection spécifique est en place (Héritier, 2002). Les demandeurs d'emploi peuvent être bénévoles sans perdre leurs droits au chômage, sauf si cela constitue un travail chez un ancien employeur ou remplace un poste salarié. Cependant, l'activité bénévole doit être compatible avec la recherche d'emploi (articles L. 351-17 et L. 351-17-1 du code du travail).

Les bénévoles bénéficient de la protection contre les accidents du travail dans certaines associations d'intérêt général (Héritier, 2002). Bien que le bénévolat ne génère pas de rémunération, certaines associations contractent une assurance responsabilité civile pour se protéger. **Le bénévolat et le salariat ne sont pas toujours substituables. Le caractère volontaire du bénévolat peut le rendre plus aléatoire, mais parfois plus efficace** (Gardin, 2002). Plusieurs facteurs ont conduit au développement du salariat associatif, créant un continuum entre bénévolat et salariat qui tend aujourd'hui à s'estomper.

3.2.3 LE SALARIAT ASSOCIATIF

Seules 159.000 associations emploient des salariés sur un total de plus de 1,6 million (Tchernonog & Prouteau, 2019). L'emploi associatif est resté longtemps méconnu, en raison de son caractère atypique, difficile à saisir par la statistique publique. En 2015, l'INSEE estimait que 1.850.000 personnes travaillaient dans le secteur associatif, représentant **1.560.000 équivalents temps plein** (ETP) (Tchernonog & Prouteau, 2019). Parmi ces emplois, 54% étaient à temps plein, contre 72,8% dans le secteur privé (Tchernonog & Prouteau, 2019). La forte proportion de temps partiels entraîne des salaires annuels moyens plus bas, avec un salaire brut moyen de 18.037€ (Tchernonog & Prouteau, 2019). Le recours à des emplois occasionnels, au faible nombre de CDI et à des temps partiels souligne la précarité de ces postes, qui touche souvent les salariés les plus vulnérables (personnes éloignées de l'emploi, peu qualifiées, etc.).

Pour comprendre la différence entre bénévolat et salariat, il faut distinguer trois notions : l'activité, le travail et l'emploi. L'activité désigne toute action produisant des biens ou services, qu'elle soit rémunérée ou non. Le travail regroupe les activités humaines organisées (domestiques, bénévoles ou professionnelles) créant de la valeur pour autrui. L'emploi, en revanche, est une forme de travail rémunéré et régulé par des cadres sociaux et juridiques. À partir du XVIIIe siècle, le travail a commencé à être perçu comme une marchandise échangée sur le marché. Avec l'émergence du droit du travail,

cette relation d'échange a été institutionnalisée, impliquant droits et devoirs pour les employeurs et employés.

Dans le monde associatif, de nombreuses personnes cherchent à transformer le monde tout en satisfaisant leurs besoins financiers. **Le développement du salariat dans ce secteur est lié à l'incapacité de l'État à résoudre le chômage**. Des auteurs comme Jacques Delors et Jocelyne Gaudin ont proposé, dès 1978, l'idée d'un « troisième secteur », ni public, ni privé, destiné à compléter l'action de l'État (Gaudin & Schiray, 1984). Ils considéraient le travail bénévole comme un « travail caché », un potentiel gisement d'emplois. Cette idée a été reprise par la CFDT dans son rapport de 1988 sur la « nouvelle demande » de services non satisfaits (Greffe, 1989).

Alain Lipietz, en 2001, a plaidé pour un tiers secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS), ce qui s'est concrétisé plus tard par la loi ESS de 2014. Bien que le tiers secteur soit généralement soutenu par les parties situés à gauche de l'échiquier politique, le premier programme d'emploi lié à l'utilité sociale a été lancé en 1979 sous un gouvernement composé de parties de droite avec les emplois d'utilité collective (EUC). Dans les années 1980 et 1990, plusieurs dispositifs d'aide à l'emploi ont vu le jour dans le secteur non-marchand, tels que les Travaux d'utilité collective (TUC) ou les Contrats emploi solidarité (CES). Ces contrats visent à favoriser l'insertion professionnelle des jeunes et des personnes éloignées de l'emploi.

Les contrats « emplois jeunes », créés pour les moins de 26 ans et les demandeurs d'emploi de 26 à 30 ans, offraient des postes subventionnés par l'État, permettant ainsi aux associations de recruter plus facilement. Le programme Nouveaux services - Emplois jeunes (NSEJ), lancé en 1997, visait à professionnaliser les jeunes, les métiers et les structures employeuses associatives. Cependant, la mise en œuvre de cette professionnalisation a connu des difficultés, malgré les efforts de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) et de la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP).

L'objectif de la professionnalisation des associations, notamment via le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA), visait à adapter ces structures au retrait progressif des aides de l'État. Toutefois, les associations n'ont pas toutes adhéré au même sens de cette "professionnalisation". Certaines la voient comme une salarisation, d'autres comme une amélioration de la qualité des programmes, et certaines encore la critiquent, y voyant une influence croissante des bailleurs publics au détriment de l'engagement militant (Dauvin & Siméant, 2002).

Le salariat associatif se distingue du salariat classique par ses caractéristiques « atypiques » : précarité, temps partiels, contrats courts, mais aussi par une similitude avec le bénévolat, notamment en termes de motivation. **Preston (1989) avance la théorie du « don au travail », où les salariés acceptent des salaires plus faibles en échange d'externalités positives, comme l'adhésion à une cause** (Herman, 2013; Cardoso, 2019). Cependant, cette théorie est difficilement applicable aux travailleurs non qualifiés dans certains secteurs comme les services à la personne (Devetter et al., 2019).

Les frontières entre employeurs bénévoles et salariés sont souvent floues dans le monde associatif (Hély & Simonet, 2008), avec des transitions fréquentes entre bénévolat et salariat. Cette « bénévolisation du travail » (Simonet, 2010) peut entraîner un manque de reconnaissance et de légitimité professionnelle pour les salariés associatifs, qui peinent parfois à se syndiquer en raison des tensions entre engagement et salariat (Cottin-Marx, 2019).

Dans certaines structures, la confusion entre bénévoles et salariés est accrue, les dirigeants bénévoles ayant parfois du mal à assumer leur rôle d'employeurs. Cela peut entraîner une « perte de sens » pour les bénévoles qui se retrouvent confrontés à des tâches administratives peu gratifiantes (Ughetto & Combes, 2010). Ces salariés sont disposés à accepter des conditions de travail plus difficiles car ils trouvent un sens à leur travail, ce qui contribue à leur motivation et satisfaction (Bellaoui & Lamy, 2015). L'enjeu de la gestion des ressources humaines dans le secteur associatif reste l'adaptation de ces structures aux contraintes de leur environnement tout en préservant les valeurs de l'économie sociale et solidaire (Everaere, 2011).

3.3 DE NOUVELLES FORMES D'ENGAGEMENT CONTRACTUELLES

L'adhérent et le militant sont à la base du fait associatif. Les bénévoles en constituent le cœur car c'est à travers eux que l'organisation associative produit des biens et des services. Les salariés, souvent recrutés dans un « après » qui se traduit par une augmentation de l'activité et nécessitant une « permanence », coopèrent avec les bénévoles en faveur de la production de ces biens et services. Pour autant, ils ne sont pas les seuls et depuis plusieurs années, le volontariat (bien distingué du bénévolat) et le mécénat de compétences constituent deux « nouveaux » formats d'engagement qui continuent de se développer au sein des associations.

3.3.1 LE VOLONTARIAT

Le développement du volontariat résulte d'un vide juridique : c'est un statut hybride à mi-chemin entre le bénévolat et le salariat (Valéau, 1998). Une note des Nations Unies pour l'Année internationale des volontaires en 2001 distingue quatre types d'activités volontaires : « l'entraide mutuelle ou l'auto-assistance, la philanthropie ou l'altruisme, la participation ou l'engagement civique, et la mobilisation » (Gardin, 2002). **Le bénévolat se distingue dans la langue française du volontariat**. Le mot avait à l'origine, non pas un enracinement religieux mais militaire d'où la référence à la mobilisation, là aussi. Il laisse le champ ouvert à des concrétisations plus nombreuses et désigne, dans une acception neutre, tout ce qui est entrepris sans contrainte. Depuis la fin du XVIIè siècle, le « volontaire » désigne un soldat enrôlé sans être rémunéré pour faire la guerre. L'acception moderne associe l'idée d'engagement avec celle de dévouement à la patrie et/ou à une « bonne cause », l'idée de danger y étant présente. À la différence du bénévolat, le volontariat offre aujourd'hui l'image d'un professionnalisme, mais aussi, dans une moindre mesure que le bénévolat, une dimension émotionnelle (Pesqueux, 2020).

Pourtant, les mots de « volontaire » et de « volontariat » sont fréquemment employés comme des équivalents de « bénévole » et de « bénévolat ». Or, il n'en est rien. S'il ne bénéficie pas des statuts de salarié et plus tard d'indemnités chômage, un volontaire humanitaire (expatrié) sous contrat de Volontariat de Solidarité Internationale (V.S.I.) a une couverture sociale, il est nourri, logé et blanchi au sein de son ONG, et, en dehors de l'indemnisation de ses menus frais de vie sur le terrain, perçoit une indemnité, non assimilable à un salaire, versée sur un compte en France (Dauvin & Siméant, 2002). Sans assurer la sécurité d'une situation salariée, ce statut, juridiquement codifié, marque une réelle différence avec le bénévolat et apparaît comme un véritable hybride, caractéristique d'un engagement à mi-chemin de l'exercice de l'activité professionnelle et du militantisme (Dauvin & Siméant, 2002).

Billaud & Piveteau font du **volontariat une troisième manifestation possible de la relation de travail corrélativement au bénévolat et au salariat**, relation de travail marquée par son orientation vers le développement professionnel (Piveteau & Billaud, 2001). Le vocable de « volontaire » recouvre une

large diversité de statuts : volontariat de solidarité internationale (V.S.I.) ; Volontariat d'Initiation et d'Échange (V.I.E.) ; Volontariat d'Échange et de Compétences (V.E.C.) ; Service Civique (S.C.) ; Volontariat International en Administration (V.I.A.) ; Volontariat International en Entreprise (V.I.E.) ; Volontaires des Nations Unies (V.N.U.) ; Service Volontaire Européen (S.V.E.) ; les Sapeurs-Pompiers Volontaires (S.P.V.).

Au sein de ce travail, nous présenterons principalement les V.S.I. et les S.C. qui, s'ils ne pas spécifiquement étudiés dans le cadre des recherches-interventions menées, constituent des nouvelles formes d'engagement qui se trouvent souvent à l'intersection des engagements salariés et bénévoles.

3.3.1.1 LE VOLONTARIAT DE SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

Jusqu'en 1996, avant la suspension du service militaire en France, des missions similaires à celles des Volontaires de Solidarité Internationale (VSI) étaient menées par des coopérants du service national (CSN). Entre 1996 et 2005, le volontariat de solidarité était régi par le décret n°95-94 du 30 janvier 1995, sous le statut de « volontaire pour la solidarité internationale ». **Le statut actuel du VSI est défini par la loi n°2005-159 du 23 février 2005, qui garantit des conditions claires avant, pendant et après la mission de volontariat** (Valéau, 2004).

Les VSI s'engagent à plein temps dans une action de solidarité internationale au sein d'associations agréées, tout en bénéficiant d'une indemnité et d'une protection sociale. Le montant de cette indemnité varie selon les organisations, posant parfois des questions d'équité : bien qu'elle soit faible par rapport aux standards français, elle correspond souvent à des salaires élevés dans les pays d'intervention (Valéau, 2004).

Les associations doivent être agréées par le Ministère des Affaires Étrangères pour l'envoi de VSI. Cet agrément permet aux associations de recevoir des aides financières et de déployer des volontaires à l'étranger. **Chaque année, environ 2000 VSI sont envoyés en mission par les 30 associations agréée**s, dont les principales sont France Volontaires, la Délégation catholique pour la coopération, Fidesco, la Guilde Européenne du Raid et le SCD (Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères, 2019). Cet agrément protège les volontaires en leur offrant des garanties comme la couverture sociale et des indemnités, notamment dans des missions majoritairement situées en Afrique subsaharienne et en Asie.

Les VSI signent un contrat d'au moins un an, parfois tripartite, incluant l'organisme local où ils travailleront. Le profil des VSI montre une forte proportion de diplômés de niveau BAC+5 et plus, occupant principalement des postes administratifs ou participant à des programmes éducatifs. De nombreux volontaires sont issus de parcours où les frontières entre vie personnelle et professionnelle, bénévolat et emploi, sont floues, comme le scoutisme ou l'animation (Dauvin & Siméant, 2002).

Bosselut (2008) identifie trois types de relations entre le volontariat de solidarité internationale et le passage à l'âge adulte : comme transition vers l'âge adulte, comme moratoire sur l'âge adulte, ou comme ponctuation dans la construction de l'identité adulte. Il propose aussi une typologie des volontaires :

- **Le touriste** : il voit le volontariat comme une parenthèse, un moyen de voyager et de découvrir un pays

- **Le chercheur** : l'ONG devient un accès à un terrain de recherche, facilitant une insertion sociale et un réseau de contacts utiles
- **L'artiste** : l'expatriation offre un espace d'expression artistique, l'engagement humanitaire devenant secondaire
- **Le militant politique** : il voit dans la solidarité internationale un moyen de mettre en pratique ses idéaux politiques.

Malgré l'idéologie de liberté, d'altruisme et de désintéressement qui entoure l'humanitaire, **certains contrats VSI incluent des aspects professionnels, tels que la responsabilité hiérarchique et la mise à disposition de compétences.** Les tensions entre valeurs professionnelles et militantes ne se limitent pas à la distinction salariés/volontaires, mais sont souvent présentes au sein des anciens volontaires des années 1970-80, certains salariés reprochant aux volontaires un manque d'engagement militant (Vedelago et al., 2004).

3.3.1.2 LE SERVICE CIVIQUE

Le service civique, lancé en France il y a une dizaine d'années, a rapidement trouvé sa place dans les politiques publiques de jeunesse et les parcours des jeunes. Il s'inscrit dans une logique d'engagement et s'inspire de programmes d'intérêt général antérieurs comme les travaux d'utilité collective. **Le service civique vise à renforcer la citoyenneté et la cohésion sociale, tout en participant aux politiques de lutte contre le décrochage scolaire**. Destiné aux jeunes de 16 à 25 ans (ou 30 ans en cas de handicap), il permet de réaliser une mission de 6 à 12 mois dans des domaines d'intérêt général comme la solidarité, la santé, l'éducation, l'environnement ou encore l'action humanitaire. Chaque jeune peut effectuer une seule mission complète, souvent en complément ou après leurs études.

Les missions peuvent être proposées par une variété de structures : administrations d'État, collectivités territoriales, associations (non politiques ou religieuses), fondations ou ONG. L'Agence du service civique, qui agrée ces organismes, s'assure qu'ils répondent à l'intérêt général. **Le contrat de mission, d'une durée hebdomadaire de 24 à 35 heures, inclut un accompagnement par un tuteur qui, à la fin, certifie les compétences acquises par le jeune**.

Le service civique se distingue du bénévolat par son caractère à temps plein et son indemnisation mensuelle (exonérée d'impôts). Il est limité dans la durée, afin de ne pas concurrencer l'emploi (Héritier, 2002). Depuis sa création en 2010, le nombre de volontaires a fortement augmenté, atteignant 145.000 en 2021. Selon une étude menée par l'Agence du service civique, près de 9 % des jeunes ayant terminé leur formation initiale en 2017 ont réalisé une mission de service civique.

Initialement conçu pour promouvoir l'engagement citoyen, **le service civique est devenu un atout pour les jeunes qui souhaitent enrichir leur CV**. Selon une étude de l'Injep de 2021, plus de la moitié des jeunes voient dans le service civique une expérience professionnelle valorisante. L'aspect financier arrive en deuxième position, avec 39 % des volontaires mentionnant l'indemnité mensuelle comme une motivation importante, tandis que l'engagement pour l'intérêt général, raison initiale du service civique, n'est cité que par 23 %.

Le service civique peut ainsi être vu comme un moyen pour les jeunes d'investir dans leur formation, de développer leurs compétences pour modérer ou dépasser l'importance des diplômes ou encore de leur origine sociale comme signal pour les futurs employeurs (Spence, 1973 ; Arrow, 1973). Goujon-Belghit (2016) a conduit une étude dont les résultats montrent en effet que l'insertion professionnelle

est influencée par l'origine sociale et le niveau de diplôme (Goujon-Belghit et al., 2016). Les jeunes issus de familles de cadres bénéficient d'une meilleure insertion, notamment lorsque leur diplôme est supérieur (Bourdieu, 1979). L'obtention d'un diplôme favorise également l'accès à des emplois stables et à des responsabilités, bien que cet effet varie selon le niveau d'études (Dupray, 2000).

Les employeurs, qu'ils soient publics ou associatifs, valorisent de plus en plus le service civique comme un élément différenciant sur un CV, en particulier parce qu'il est financé en grande partie par l'État. **La loi relative à l'égalité et à la citoyenneté de 2017 permet même aux étudiants de valoriser leur engagement sous forme de crédits ECTS ou de dispense de stage**, ce qui alimente une logique utilitariste dans l'engagement étudiant, selon une étude de l'Injep (2020).

Pour les étudiants, le service civique devient un outil de distinction dans les parcours académiques et professionnels, notamment pour accéder aux formations sélectives et aux secteurs concurrentiels. Cependant, pour les jeunes moins diplômés ou en situation de décrochage, le service civique est souvent une alternative rare aux stages pour découvrir un métier ou un secteur d'activité.

Selon un baromètre Ifop publié en 2021, 76 % des DRH estiment que mentionner une mission de service civique sur un CV est un atout, et 69 % déclarent qu'elle peut influencer favorablement leur décision de recrutement.

3.3.2 LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES

Le mécénat de compétences (MDC) connaît un véritable essor en France depuis le début du XXIème siècle, et plus encore sur la dernière décennie alors que, dans les années 2000, il était encore une pratique marginale face au mécénat d'entreprise financier. **Il s'agit de la mise à disposition, par une entreprise, d'un salarié à un organisme d'intérêt général sur son temps de travail** (Renault-Tinacci, 2022). Pour accompagner cet essor, ou lui permettre de se développer, un arsenal juridique et fiscal important a été mis en place par le législateur : le mécénat de compétences est **encadré par la loi n° 2003-709 du 1er août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations**, appelée « loi Aillagon », qui améliore significativement la défiscalisation possible de cette forme de mécénat par les entreprises, le rendant beaucoup plus attractif (Vasconcelos & Bucolo, 2021; Renault-Tinacci, 2022).

Selon le Bulletin officiel des impôts, **le mécénat de compétences constitue un don en nature** pour toute association (ou autre organisation relevant de l'économie sociale et solidaire) répondant à la condition d'intérêt général (Bulletin Officiel des Impôts 4C-5-04 du 13 juillet 2004). Le mécénat de compétences reste l'apanage des très grandes entreprises (notamment du CAC 40) en raison de l'importance des effectifs ainsi que de l'organisation interne qui facilite sa mise en place. De nombreux acteurs privés œuvrent aujourd'hui au développement et à l'accompagnement du MDC, et à la mise en lien entre associations et entreprises structurant depuis les années 2000, un champ nouveau d'activités autour de cette forme de mécénat en émergence. En France, 15 % des entreprises le pratiqueraient en 2022 contre seulement 11 % en 2015 (Admical, 2022).

Selon les conditions négociées et mises en place, **le salarié volontaire continue de percevoir tout ou partie de son salaire et peut passer tout ou partie de son temps de travail dans l'association**. Si, le plus souvent, le MDC est mis en place en fin de carrière, il peut également être réalisé en milieu de carrière. La mise à disposition de salariés volontaires peut être de durée courte ou longue, régulière ou irrégulière, de quelques mois à plusieurs années (Renault-Tinacci et Vasconcelos, 2020). Le MDC **ne peut pas être considéré comme une forme de bénévolat**. Néanmoins, cette frontière n'est pas

clairement définie dans la littérature (Durand, 2006 ; Prouteau, 2001) ni dans la pratique, car certains professionnels envisagent leurs missions au sein des associations comme des temps de bénévolat. À ce propos, Renault-Tinacci & Vasconcelos (2020) constatent que **les missions de MDC en associations sont souvent marquées par un débordement sur le temps personnel**. Cette étude montre également que certains professionnels peuvent se considérer comme des bénévoles parce qu'ils ne sont pas directement rémunérés par les associations qui les accueillent. La rémunération de leur mission ne vient pas disqualifier le caractère bénévole de leur engagement, notamment parce qu'elle est assurée par l'entreprise. Ainsi, le mécénat de compétences est vécu par les salariés comme une activité non-rémunérée.

La personne peut avoir des fonctions très diverses : formateur, accompagnateur, animateur, responsable partenariat, adjoint de direction, entre autres. Il est donc possible de trouver, parmi les missions de mécénat de compétences en association, des activités relevant du champ du travail social (Admical, 2018). Nombreux sont les partenariats entre entreprises et associations œuvrant dans le social pour des missions de conseil, d'insertion et d'accompagnement (jeunes et adultes en insertion, réfugiés…). La plupart du temps, celles-ci intègrent un salarié volontaire sans discussion collective, pas même autour des modalités partenariales avec l'entreprise mettant à disposition le collaborateur. **Certaines associations, souvent de petite taille et alors même qu'il existe des besoins spécifiques de compétences (numérique, gestion de projet, encadrement), ne formalisent pas la recherche de profil dans leurs échanges avec l'entreprise**, et ne rédigent pas de fiche de poste, en particulier lorsqu'il s'agit d'un mécénat de longue durée. Lorsqu'elles sont de taille plus importante, la fiche de poste qu'elles rédigent constitue un « cadre de besoins » plutôt que la recherche de compétences spécifiques. Ainsi, si l'association recherche une personne ayant des compétences dans le champ de l'immobilier, elle acceptera des compétences en architecture des systèmes informatiques, cette compétence lui étant également nécessaire. La stratégie et les choix de l'entreprise (durée, cause, type de poste, profil du collaborateur et spécificités de sa trajectoire personnelle), ainsi que les aspirations du collaborateur volontaire (poste, activités, horaires, lieux d'exercice) supplantent généralement la volonté collective émanant de discussions au sein de l'association (administrateurs ou salariés). En effet, le manque d'effectif du côté associatif ou l'instabilité des ressources bénévoles font souvent loi.

Le défaut ou l'absence de réflexion sur les besoins à pourvoir seraient moins la marque d'une faible rationalité ou d'une absence de professionnalisme que l'expression d'un rapport instrumental des associations aux entreprises susceptibles de leur adresser des volontaires. Autrement dit, **il s'agit pour elles de ne pas être trop exigeantes de manière à faire perdurer le partenariat avec l'entreprise** (surtout s'il existe par ailleurs un mécénat financier) ou de ne pas risquer « la perte d'une ressource supplémentaire » que constitue la mise à disposition d'un collaborateur.

Nous avons au sein de ce chapitre vu qu'au-delà du militant, de l'adhérent, de très nombreuses parties prenantes constituaient la main d'œuvre des associations. Les bénévoles en sont le cœur et la « base » du fait associatif, les salariés les rejoignent progressivement à la faveur de politiques d'emplois aidés et de mécénats privés qui exigent une action permanente. Ces acteurs sont là encore rejoints par de nouvelles formes d'engagement que sont notamment les volontaires, sous de très diverses dénominations et par les mécénats de compétences. Ces engagements coopèrent au sein des organisations associatives. Dans le prochain chapitre, nous vous proposons d'étudier la composition de la main d'œuvre au sein de nos deux terrains de recherche.

3.4 DE TRÈS NOMBREUX ENGAGEMENTS, PRINCIPALEMENT SALARIÉS ET BÉNÉVOLES AU SEIN DES TERRAINS DE RECHERCHE

Nous présentons dans cette parties les parties prenantes internes, à savoir les salariés et les bénévoles, qui jouent un rôle clé dans les dynamiques organisationnelles de nos deux terrains de recherche : l'Association H et 60000 rebonds. L'analyse portera sur leurs fonctions respectives, leurs interactions et leur influence sur le fonctionnement global de ces structures, en utilisant particulièrement la théorie des parties prenantes.

Nous présentons ainsi dès ce chapitre des résultats de recherche, ce que nous estimons nécessaire du point de vue de la compréhension du fonctionnement et de l'organisation opérationnelle développés au sein de nos terrains de recherche. Nous exploiterons progressivement nos résultats pour présenter les relations de travail entre ces acteurs (Chapitre 4), les pratiques managériales développées et leur lien avec le statut (Chapitre 5), puis enfin les dysfonctionnements repérés et les améliorations mises en œuvre (Chapitre 6).

3.4.1 ASSOCIATION H

Nous présentons ci-dessous l'organisation développée au sein de l'Association H, et une analyse des parties prenantes internes (salariés et bénévoles) évoluant en son sein.

3.4.1.1 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

L'Association H est gérée par une équipe composée de 163 salariés, 758 bénévoles et de nombreux volontaires en services civiques. En 2020, le volume du bénévolat représentait plus de 32.000 heures.

Toutes les fonctions managériales sont assurées par des collaborateurs salariés. Les fonctions d'exécution sont assurées à la fois par des salariés, des volontaires et des bénévoles. Il existe une fonction de « Bénévole référent », qui est un acteur bénévole chargé de faire le lien entre le manager salarié et l'équipe bénévole. **Nous avons collaboré avec toutes ces parties prenantes à l'exception des volontaires**. Aucun volontaire ne faisait partie ni de la DRH ni du service Logement Collectif. Pour rappel, nous avons réalisé 13 entretiens semi-directifs.
Les animateurs de résidence sont des bénévoles qui ont en charge l'animation des résidents des pensions. Il peut s'agir de personnes seules, handicapées, toutes ayant un parcours de vie délicat. Les animateurs ne sont pas nécessairement formés à la pratique de l'accompagnement. H propose une formation à ce sujet mais elle n'est pas obligatoire. Leurs missions consistent à organiser des événements, toujours collectifs, à destination des résidents : balades, jeux de société, cuisine, etc. Ils sont en lien direct avec les résidents, et les connaissent mieux que les responsables de sites salariés. **Les bénévoles sont présents sur site entre une et deux fois par semaine**. Les animateurs de résidence sont très attachés aux résidents et leurs relations deviennent parfois personnelles avec l'échange d'adresses, de courriels et de numéros de téléphone. Cette relation dépasse alors le cadre mis en place par l'association. C'est là la plus grande difficulté évoquée par les salariés dans le pilotage de leurs missions.

Leurs profils sont hétérogènes et on retrouve à la fois de jeunes professionnels et des personnes en retraite. Parmi les acteurs que nous avons rencontrés 2 étaient en activité professionnelle et 2 des retraitées. **Tous les collaborateurs coopèrent au sein du même projet associatif, au sein des mêmes services.** Il n'y a en revanche que les collaborateurs salariés qui peuvent exercer une activité de management – de gestion hiérarchiques d'autres acteurs. L'Association H fait partie d'une fédération nationale, un mouvement regroupant 58 associations départementales. Au sein de cette fédération,

l'Association H joue d'une certaine manière un rôle iconoclaste plusieurs fois évoqué par nos interlocuteurs : celui d'un renversement du fonctionnement « classique », depuis environ 2 ans avant la recherche-intervention, c'est-à-dire piloté par les bénévoles pour un fonctionnement bénévole et en direction des bénéficiaires, qui lui est par ailleurs reproché par le mouvement.

En effet, si le projet associatif est défini et voté par des bénévoles membres de l'Assemblée Générale et du Conseil d'Administration, au sein de l'Association H **ce sont les salariés qui sont chargés de le mettre en œuvre et d'organiser l'action collective notamment avec des bénévoles opérationnels**. Cela est pour certains bénévoles « anciens » difficile à vivre, puisqu'ils perçoivent justement cela comme une inversion du fonctionnement des associations, où le bénévole est la base de l'action, et le salarié un support. La Direction des Ressources Humaines nous a expliqué durant plusieurs de nos échanges que ce retournement avait eu lieu par une nécessité d'être plus réactif au quotidien et en capacité de se projeter plus facilement sur des opportunités.

La DRH et la RRH sont des collaboratrices salariées. Nous avons échangé avec 2 RRH différentes, l'une ayant quitté son poste avant le démarrage de la mission, l'autre l'ayant remplacé par un contrat à durée déterminée. La DRH s'est peu investie dans le suivi de la mission. Nous lui avons présenté en amont de la restitution auprès de l'ensemble des acteurs les différents diagnostics « Effets-miroirs » et « Avis d'expert ». La RRH en CDD a dû reprendre un poste très dense en très peu de temps, avec de très nombreuses missions. Le pilotage de notre mission ne relevait pas d'une activité prioritaire et ainsi, l'énergie qu'elle a injectée dans le pilotage n'était pas de premier ordre. Cependant elle s'est régulièrement rendue disponible pour échanger et valider les étapes successives de la mission. Elle s'est positionnée en support et a notamment été à l'origine du courriel interne pour prévenir les coordinatrices d'équipe que leur territoire allait faire l'objet d'une recherche-intervention. Nous n'avons en revanche pas pu rencontrer le Directeur Général de l'Association H.

La Directrice du Pôle LC est également salariée. Elle n'a pas été interrogée dans le cadre de la recherche-intervention mais en a été prévenue par la RRH. Les diagnostics « Effets-miroirs » et « Avis d'expert » lui ont été présentés en aval de la restitution à l'ensemble des collaborateurs. Elle s'est montrée très intéressée par les conclusions. Nous avons alors tenu plusieurs rendez-vous afin de construire un projet d'amélioration. Durant la recherche-intervention, son supérieur hiérarchique direct a démissionné. Elle était pilotée par le Directeur Général de l'Association dans l'intervalle. Le recrutement d'un nouveau supérieur hiérarchique durant la phase de construction du projet, a rendu difficile la projection et la recherche-intervention s'est arrêtée en l'état.

3.4.1.2 ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

Les bénévoles sont des parties « incontournables » : ils ont une légitimité importante du fait du statut associatif de l'organisation, et de la primauté historique des bénévoles sur les salariés, ils ont un pouvoir car, non soumise au lien de subordination, ils peuvent faire appel directement au président de l'association, ce qu'ils ne manquent pas de faire régulièrement. Les adhérents peuvent voter en assemblée générale. Enfin, en lien direct avec les bénéficiaires de l'action, ils peuvent faire jouer le caractère urgent de leurs demandes pour les faire aboutir et ainsi influer sur le cours de la vie de l'organisation. **En revanche, ils sont dans cette dernière perspective « soumis » à un fonctionnement opérationnel de l'Association H qui les positionne en bas de l'échelle hiérarchique**. Notons cependant que les bénévoles peuvent devenir « dangereux » s'ils sont membres du Conseil d'administration et proches de l'action, soit directement, soit indirectement car en lien avec des acteurs avec lesquels ils entretiennent parfois des liens amicaux. Dans ce cadre, ils ont un pouvoir, et peuvent faire jouer

d'autant plus facilement l'urgence de leurs demandes. Il s'agit d'une disposition dont peuvent moins « jouir » les salariés, car clairement « soumis » et subordonné au fonctionnement opérationnel.

Les bénévoles que nous avons rencontrés sont finalement assez peu « dépendants », car ils ont dans l'une ou l'autre des positions, un pouvoir sur le devenir de l'organisation. Les seuls pour lesquels notre analyse pourrait différencier sont ceux qui exercent leur activité à l'extérieur de la ville de Lyon, car la distance les rend assez peu concernés par les décisions prises, et aussi moins conscients de leur pouvoir éventuel.

Les salariés ne sont pas « incontournables », mais « dominants » : le renversement du pouvoir au sein de l'association H par les salariés leur permettent, dans le fonctionnement opérationnel quotidien, d'avoir le pouvoir de prise de décision, la capacité exécutive. **En revanche, au niveau stratégique, ils sont soumis aux votes des bénévoles adhérents, et de ce point de vue ils sont « dépendants »**, car ils peuvent développer de nombreux arguments faisant valoir leur légitimité et le caractère urgent de leurs demandes, sans obtenir gain de cause. Notons par ailleurs que, dans le cadre d'une relation managériale saine, le caractère légitime et urgent des demandes des salariés peuvent émettre des bénévoles opérationnels, et dans ce cadre, les bénévoles « stratégiques » peuvent s'opposer aux bénévoles « opérationnels ». Au niveau le plus haut de l'échelle hiérarchique opérationnelle, les salariés peuvent devenir « dangereux », en ce sens qu'ils concentrent, et principalement le Directeur Général, une capacité de prise de décision étendue, bien qu'elle soit liée à une délégation de pouvoir émise par le Président bénévole de l'association. Dans ce cadre, si les pratiques de délégation ne font pas l'objet d'un encadrement et d'un pilotage sérieux, le DG peut effectivement devenir dangereux, car pour de nombreuses décisions, il n'a pas de nécessité à passer par la gouvernance.

3.4.2 60 000 REBONDS

Nous présentons ci-dessous l'organisation développée au sein de 60000 rebonds, et une analyse des parties prenantes internes (salariés et bénévoles) évoluant en son sein.

3.4.2.1 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

L'Association 60 000 rebonds est gérée par plusieurs équipes mixtes bénévoles et salariés au sein des différentes associations territoriales. D'un point de vue opérationnel, 31 salariés ont été recrutés par l'Association, et ils collaborent chacun avec une gouvernance bénévole par Association Territoriale, a minima composée d'un président et d'un trésorier soit 20 bénévoles, ainsi que des membres des différentes antennes et des bénévoles accompagnants, pour plus de 1000 bénévoles au total au service de l'association.

L'Association se présente comme une « association de bénévoles » (site Internet). Quoiqu'hétérogène, la structuration des associations territoriales de 60000 rebonds est généralement comme suit (Figure 56) :

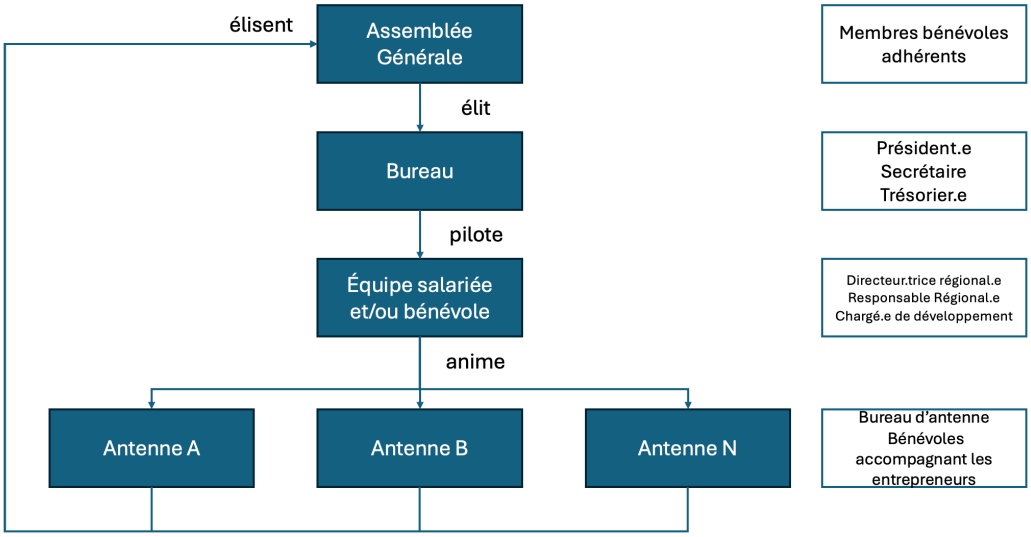


Figure 56 - Organisation schématisée des associations territoriales

Durant les différentes phases de notre recherche, nous avons échangé avec des représentants de plusieurs cohortes, soit d'ensembles d'individus ou de couples considérés ensemble sur le plan démographique (Dictionnaire Larousse, 2024) ; que nous proposons de classer et d'analyser comme suit :

- **Les salariés permanents**
- **Les bénévoles permanents – membres d'une instance de gouvernance territoriale et/ou nationale**
- **Les bénévoles accompagnants**

Les salariés permanents ne sont pas, historiquement, les premiers membres de 60000 rebonds. Ils ne sont arrivés qu'après une première phase de création puis de développement des différentes associations territoriales, dans l'objectif d'assurer une « permanence » de l'accueil des entrepreneurs et de coordonner leur accompagnement. Ils ont été recrutés par des bénévoles permanents dans un rôle pivot entre eux et les bénévoles accompagnants. Au sein de nombreuses associations territoriales, ce rôle initial a évolué pour les premiers porteurs de ces missions. Soit ils ont quitté l'Association, soit ils sont restés et ont pris des responsabilités complémentaires à la faveur du développement de l'Association et du nombre d'entrepreneurs accompagnés. **Leurs missions ont changé et parfois, elles intègrent un rôle de management d'autres membres salariés de l'Association : sur les 31 salariés permanents que comptent l'Association, seuls 3 d'entre eux correspondent à cette situation**. Pour 3 autres, leur ancienneté n'a pas entraîné d'activité managériale.

Tous les salariés permanents sont cadres, la grande majorité en convention forfait jours. Presque tous les salariés permanents ont pour mission de développer le projet associatif. **Seuls 2 salariés et les alternants ont des fonctions « Support »** mais ils participent également à l'effort de développement plus ou moins directement. Nous décomptons parmi les salariés permanents :

- 5 Directeurs Régionaux
- 14 Responsables Régionaux / Coordinateurs.trices de Développement Territorial
- 2 Chargés d'Accompagnement
- 2 Responsables Communication

- 7 alternants en Communication
- 1 Directrice Générale de la Fédération Nationale

Chaque antenne est dotée d'un bureau. Les participants sont : un responsable d'antenne (bénévole accompagnant), un parrain référent (bénévole accompagnant), un coach référent (bénévole accompagnant), un ambassadeur référent (bénévole accompagnant), un expert référent (bénévole accompagnant), un coordonnateur de développement territorial ou responsable régional (salarié permanent). Compte tenu de l'évolution parallèle des associations territoriales, **les répartitions des missions sont généralement les mêmes, mais les noms des postes sont parfois différents les uns des autres**. **Ces salariés**, principalement les Responsables Régionaux / Coordinateurs de développement territorial **sont en coopération permanente avec des bénévoles** coachs, parrains/marraines et experts qui accompagnent les entrepreneurs en rebond. Cette coopération est réalisée d'abord au fur et à mesure de l'accompagnement, comme suit (Figure 57) :

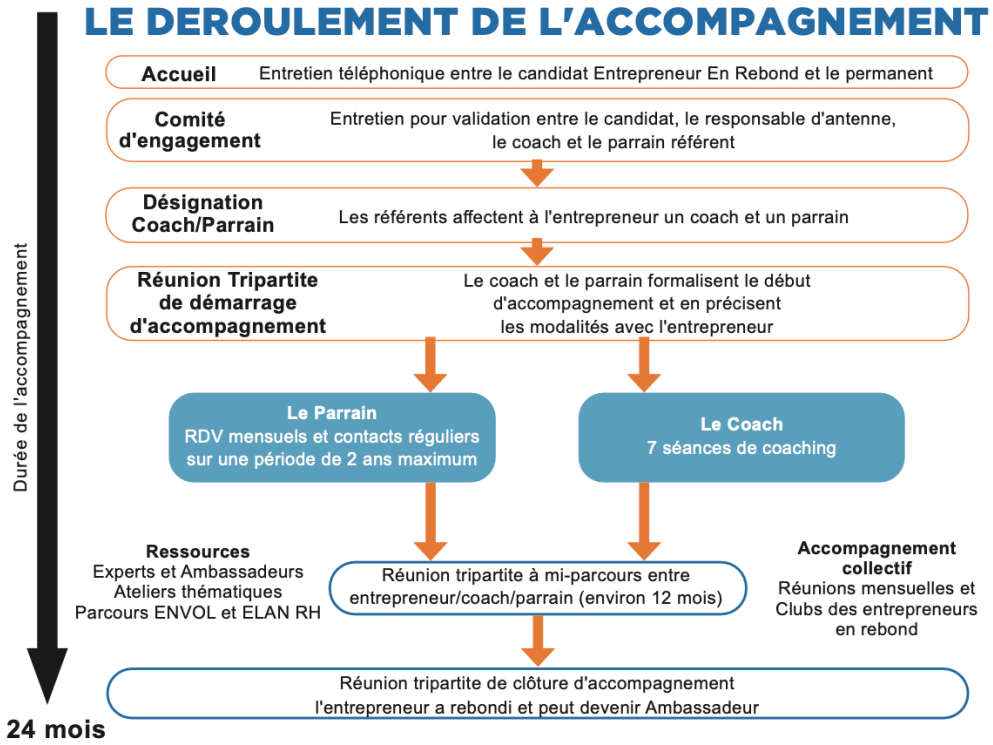


Figure 57 - Déroulement de l'accompagnement d'un entrepreneur

La phase la plus concernée par cette coopération est le début de l'accompagnement, de l'accueil jusqu'au démarrage effectif de l'accompagnement. Durant cette phase, c'est le salarié permanent qui sera le premier en contact avec l'entrepreneur. Puis il transmettra aux coach et parrain référents de l'antenne concerné – soit des bénévoles accompagnants – le dossier de cet entrepreneur. Ce sont ces deux bénévoles qui par la suite s'entretiennent avec l'entrepreneur, lui affectent un coach et un parrain et organisent une réunion tripartite de démarrage d'accompagnement. Si le salarié permanent est absent *a priori* de cette phase d'attribution, il est régulièrement sollicité par les bénévoles accompagnants : pour émettre le cas échéant un avis sur le choix du parrain et du coach, mais le plus souvent en coordonnant plusieurs actions : l'enregistrement de l'entrepreneur sur l'outil CRM de l'Association, en organisant les rencontres d'un point de vue logistique, etc.

Le salarié est bien souvent sollicité durant l'accompagnement, soit en participant à des temps forts collectifs de l'accompagnement, soit en se rendant disponible, par téléphone, etc. pour échanger avec les entrepreneurs en rebond, ou pour échanger avec les bénévoles accompagnants sur l'accompagnement en cours ou encore à nouveau pour des motifs logistiques. Au-delà de l'accompagnement *stricto sensu*, **les Responsables Régionaux / Coordinateurs de développement territorial assurent un rôle d'animation des antennes** dont ils ont la responsabilité, suivent l'engagement des bénévoles et travaillent à en recruter de nouveaux, et sont pour cela à nouveau en relation avec les bénévoles accompagnants présents ainsi qu'avec l'écosystème entrepreneurial local (MEDEF, CPME, etc.) et les collectivités territoriales. Les salariés permanents chargés de la communication sont généralement des alternants, qui eux n'ont que peu de contact avec les bénévoles accompagnants. Généralement, ils prennent leurs directives auprès des salariés permanents Directeur Régional ou Responsable Régional.

Le second enjeu de la coopération entre les salariés et les bénévoles au sein des associations territoriales est celui du pilotage du fonctionnement opérationnel et de la collecte de fonds par exemple. Sur ces missions on retrouve généralement une coopération plutôt entre le Directeur Régional, à défaut le Responsable Régional (en tous les cas le plus haut niveau hiérarchique salarié) et les bénévoles permanents (président en règle générale). À ce niveau, 60000 rebonds n'a pas construit de processus spécifique suivi par l'ensemble des associations territoriales et il s'agit plus de trouver l'organisation idoine au de chaque Territoire, en fonction des compétences de chacun, de leur réseau et de leur enracinement sur le territoire. La répartition des missions peut ainsi être différente selon les Territoires d'autant que, comme nous l'avons préalablement mentionné, la Directrice Générale de la Fédération Nationale intervient régulièrement, notamment concernant les levées de fonds.

Les modus operandi et vivendi sont donc différents et mouvants, car au gré des mandats des bénévoles permanents et du turnover des salariés permanents, les compétences et appétences changent et les équilibres se transforment. Cela est particulièrement vrai concernant le fonctionnement des opérations où l'investissement managérial du président-employeur est fluctuant, et joue un rôle important dans la qualité de la coopération entre l'équipe permanente salariée et les bénévoles (accompagnants et permanents) de l'Association Territoriale. **Le président est le responsable légal final de l'Association Territoriale et l'employeur effectif** de l'ensemble des salariés permanents. Cependant son rôle managérial est plus ou moins étendu en fonction principalement :

- De sa disponibilité, de son expérience et de son appétence : certains présidents sont retraités, d'autres non et leur niveau de disponibilité en est impacté. Certains sont des chefs ou d'anciens chefs d'entreprises industrielles, de PME rompus à l'exercice managérial ; d'autres des indépendants (souvent des coachs) ayant soit peu soit pas d'expérience managériale significative. Enfin, expérience ne signifie pas appétence et l'exercice d'une responsabilité managériale dans le cadre d'un mandat associatif est parfois vécu comme un « fil à la patte » auquel certains sont peu attentifs

- De l'organisation mise en place au sein de l'Association Régionale, c'est à dire de la présence ou non d'un Directeur Régional et en conséquence de la prise en charge par le président de plus ou moins d'actions opérationnelles

Par ailleurs, la Directrice Générale de la Fédération Nationale occupe de fait un rôle hybride du point de vue managérial puisque, se coordonnant à la fois avec les bénévoles permanents (concernant la

levée de fonds principalement) et les bénévoles salariés (pour l'organisation d'événements notamment), elle est informée de nombreuses situations qu'elle est parfois amenée, lorsqu'elles sont dysfonctionnelles, à traiter. Elle joue ainsi un rôle médiateur dans la relation managériale et la coopération entre les membres permanents salariés et bénévoles des associations territoriales. **L'un des points sur lesquels il existe une coopération est la gestion des ressources humaines « légale »**, c'est-à-dire notamment le remboursement des frais professionnels et la gestion des congés. Concernant ces deux sujets, les associations territoriales ont toutes mis en place un processus qui bien que différencié, nécessite la transmission par un salarié permanent d'une information (demande de congés ou de remboursement de frais) à un bénévole permanent (le président ou le trésorier directement), pour validation et pour paiement.

En tout état de cause, nous avons relevé **très peu de mécanismes de coopération formalisée au sein des associations territoriales entre les bénévoles permanents et les salariés permanents**. Ce constat est tout à fait différent si l'on s'intéresse à la Fédération Nationale, où la Directrice Générale et le Président National ont construit un fonctionnement et une délégation clarifiée et instrumentée, qui permet par ailleurs à la Directrice Générale d'identifier clairement ses zones de responsabilité et d'échange avec d'autres membres de la gouvernance nationale.

3.4.2.2 ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

Les parties « incontournables » sont les bénévoles : parfois les bénévoles accompagnants lorsque l'accompagnement d'un bénéficiaire les amène à légitimer des demandes qui conduisent des salariés permanents à quitter toute occupation pour traiter cette « urgence ». De ce point de vue **le « pouvoir » provient d'abord de la perception du bénévolat par les salariés permanents (friable et volatile) et de l'immédiate proximité entre leurs missions et la mission de l'association, ce qui confère à leurs exigences une très forte légitimité a priori**. Ici il n'y a donc pas de pouvoir formel mais bien un pouvoir informel des bénévoles accompagnés. Lorsque ce pouvoir n'est pas reconnu par les autres parties prenantes, et particulièrement les salariés permanents, les bénévoles accompagnants deviennent des parties dépendantes. Parfois ce sont les bénévoles permanents qui, tirent eux leur légitimité, non pas de l'accompagnement qu'ils prodiguent mais de leur mandat et de leur position d'employeur, et qui amènent de nouveau les salariés permanents à réaliser des tâches régulièrement dans l'urgence. S'ils ne mettent pas en avant de situation d'urgence, ils sont cependant à titre permanent des parties « dominantes ».

Dans certaines associations, où le salarié permanent est la mémoire de l'organisation compte tenu de son ancienneté, son positionnement est clairement « incontournable » et il a la capacité de déterminer l'urgence à la manière de traiter toute situation, également le choix des bénévoles permanents. Dans le cas où la légitimité d'un salarié permanent lui est retiré par un processus de gouvernance sur lequel il n'a en définitive pas de pouvoir formel, il devient une partie dangereuse qui peut tenter d'influer sur le futur de l'organisation par des mécanismes de jeux d'acteurs.

3.4.3 LES CONVERGENCES ET SPÉCIFICITÉS AU SEIN DE NOS TERRAINS DE RECHERCHE

Nous avons mené deux recherches-interventions dans le cadre de notre recherche. Les deux associations sont constituées en fédérations, mais nous n'avons pas agi au même niveau (Tableau 24). Pour l'Association H, nous avons mené une recherche-intervention au sein d'une association faisant partie d'une fédération, sans travailler avec la fédération. Pour 60 000 rebonds, nous avons travaillé avec l'ensemble des associations membres de la fédération, en étant missionné par la fédération.

Aucune des associations ne communique sur son nombre et sa typologie de membres et d'adhérents. En revanche, l'adhésion n'est pas nécessaire pour bénéficier des produits et services des associations. Au sein de ces deux terrains de recherche coopèrent des acteurs salariés, bénévoles et volontaires. Au sein de 60 000 rebonds, certaines associations font appel à des mécénats de compétences. **La dimension militante de l'action semble** peu présente dans l'action quotidienne des salariés, mais **très présente pour les bénévoles**. Toutes deux intègrent dans leur statut et dans leur communication une ambition militante, l'une en faveur du logement et de l'intégration sociale des personnes défavorisées (Association H), l'autre en faveur du changement de regard sur l'échec (60 000 rebonds).

Pour l'Association H, **les salariés et bénévoles se concentrent sur leur activité productive**. Certains choisissent par ailleurs de publier sur des réseaux sociaux professionnels (LinkedIn), mais en dehors de l'organisation, à l'exception des salariés recrutés spécifiquement dans ce sens (presse, relations, mécénats, etc.). L'action militante se situe majoritairement au plus haut niveau de l'organisation (Direction Générale, Présidence) et au sein de la Fédération, en relation avec les pouvoirs publics où l'association est largement reconnue et représentée. Pour 60 000 rebonds, la relative jeunesse de l'organisation explique sans doute une organisation différente. **De nombreux salariés sont recrutés pour développer l'association au sein des différentes régions** et préfectures, en lien avec les Chambres de Commerce et d'Industrie, les collectivités territoriales, des partenaires institutionnels. Ils sont donc en première ligne du plaidoyer et ils occupent l'espace médiatique en coopération avec les membres de leur gouvernance. Les salariés, particulièrement au sein des associations les moins développés, sont donc d'abord des militants qui traduisent leur engagement par un emploi salarié. En revanche, le militantisme se joue là encore aussi au plus haut niveau (Fédération, Présidents et Président de la Fédération), avec une recherche d'intégration et de légitimité auprès des pouvoirs publics.

L'une des différences importantes est la perception que les acteurs ont de l'association à laquelle ils contribuent. Pour l'Association H, de nombreux acteurs estiment qu'il s'agit d'une association « de salariés », lorsqu'au sein de 60 000 rebonds ceux-ci estiment qu'il s'agit d'une association « de bénévoles ». Il est vrai qu'en termes de ratio, bien que le nombre de bénévoles soient nettement plus importants au sein des deux terrains, celui-ci est particulièrement en « défaveur » des salariés au sein de 60 000 rebonds : 35 salariés pour plus de 1.000 bénévoles soit 3,5%, contre 163 salariés pour 758 bénévoles au sein de l'Association H soit 21,5%.

Critère	Convergences	Association H	Association 60KR
Période et durée de recherche-intervention	/	De janvier à juin 2021 6 mois	De juillet à décembre 2023 6 mois
Création	/	1985	2012
Adhésion obligatoire	Non-obligatoire pour bénéficier des services de l'association		
Type de membres (physiques, moraux)	Non précisé		
Nombre de membres	Non précisé		
Présence de militantisme	Au plus haut niveau de l'organisation en relation avec les pouvoirs publics	Peu de militantisme (exigé) dans les niveaux productifs de l'organisation Légitimité très forte de la part des pouvoirs publics	Militantisme présent dans les niveaux productifs de l'organisation (particulèrement les salariés) Légitimité en construction vis-à-vis des pouvoirs publics
Statut des parties prenantes	Salariés et bénévoles	163 salariés 758 bénévoles Nombre de volontaires non précisé Pas de mécénat de compétences recensé	35 salariés +1000 bénévoles Nombre de volontaires non précisé 2 mécénats de compétences

Tableau 24 - Convergences et spécificités des terrains de recherche du point de vue du statut des parties prenantes

3.5 CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Nous avons présenté dans ce chapitre une proposition de conceptualisation de ce que nous entendons par **le « statut des parties prenantes internes »** aux associations, à partir d'une définition du **« statut »** et d'une présentation de la théorie des parties prenantes.

Le statut renvoie à la catégorisation d'une personne, selon de nombreuses dimensions qui parfois s'entrecoupent. Il est évolutif, toujours lié à un contexte (légal, règlementaire, temporel, social, etc.) et donc multiple. Il détermine une position dans une société qui est le fruit d'un ou plusieurs attributs qui renvoient à des droits et à des devoirs, des rôles réels et fantasmés.

Nous avons choisi d'étudier deux statuts, les salariés et les bénévoles, que nous considérons être des parties prenantes internes aux associations, c'est-à-dire des acteurs prenant part, pour le compte de l'organisation, à ses processus opérationnels et stratégiques.

Nous avons vu qu'**au-delà du militant, de l'adhérent, de très nombreuses parties prenantes aux très nombreux statuts constituaient la main d'œuvre des associations**. Les bénévoles en sont le cœur et la « base » du fait associatif, les salariés les rejoignent progressivement à la faveur de politiques d'emplois aidés et de mécénats privés qui exigent une action permanente. Ces acteurs sont là encore rejoints par de nouvelles formes d'engagement que sont notamment les volontaires, sous de très

diverses dénominations et par les mécénats de compétences. Ces engagements coopèrent au sein des organisations associatives.

L'Association H est une association au sein de laquelle œuvrent des collaborateurs salariés, des bénévoles et des volontaires. Nous n'avons pas échangé avec des volontaires dans le cadre de notre recherche. Le volume de bénévoles est largement supérieur au nombre de salariés, et la fonction managériale est y est principalement assurée par des salariés, à l'exception d'une fonction « Bénévole référent », réservée au bénévole. Les bénévoles sont donc très largement des « opérateurs » d'un point de vue hiérarchique, et la fonction RH est mutualisée pour les bénévoles et les salariés.

60 000 rebonds est une association au sein de laquelle œuvrent des collaborateurs salariés, des bénévoles et des volontaires. Nous n'avons pas échangé avec des volontaires dans le cadre de notre recherche. Le volume de bénévoles est largement supérieur au nombre de salariés. La répartition des activités est mouvante entre les salariés et les bénévoles et généralement issue de l'histoire de chaque Association Territoriale. La coopération se joue principalement au niveau de l'accompagnement des entrepreneurs et du fonctionnement opérationnel de l'association.

Il s'agit désormais d'étudier leur engagement et leur coopération au sein des organisations associatives.

4 CHAPITRE 4 : SALARIÉS ET BÉNÉVOLES, LEURS LOGIQUES D'ENGAGEMENT ET DE COOPÉRATION AU SEIN DES ASSOCIATIONS

Le Chapitre 4 s'appuie sur une revue de littérature pour proposer un modèle d'analyse de l'engagement et de la coopération entre salariés et bénévoles. Ce modèle vise à comprendre comment ces deux groupes, aux statuts différents, interagissent pour mettre en œuvre le projet associatif. En mobilisant diverses théories issues des sciences de gestion et de la sociologie des organisations, le chapitre cherche à valider ce modèle à travers une étude empirique sur nos terrains de recherche, en analysant les interactions observées et leur conformité avec les hypothèses théoriques (4.1).

La coopération entre salariés et bénévoles repose sur des dynamiques relationnelles complexes, marquées par des convergences mais aussi des spécificités. Les salariés, rémunérés et soumis à des exigences professionnelles, se distinguent des bénévoles, dont l'engagement est souvent plus libre et personnel. Ces différences enrichissent les relations internes des associations, mais peuvent aussi créer des tensions. Ce cadre d'étude permet de mettre en évidence ces logiques de coopération, à la fois convergentes autour du projet associatif et divergentes dans les modes d'engagement et les attentes vis-à-vis de l'organisation (4.2).

4.1 PROPOSITION D'UN MODÈLE THÉORIQUE D'ANALYSE DE L'ENGAGEMENT ET DE LA COOPÉRATION 157
4.2 DES LOGIQUES D'ENGAGEMENT ET DE COOPÉRATION CONTRASTÉES DANS LA PRATIQUE .. 167
4.3 CONCLUSION DU CHAPITRE 4 198
4.4 CONCLUSION DE LA PARTIE 2 199

4.1 PROPOSITION D'UN MODÈLE THÉORIQUE D'ANALYSE DE L'ENGAGEMENT ET DE LA COOPÉRATION

Nous souhaitons dans ce chapitre mettre en évidence les logiques d'engagement et de coopération entre les salariés et les bénévoles au sein des associations. Pour ce faire **nous distinguons les logiques individuelles**, c'est-à-dire ce qui alimente ou non l'engagement de chaque partie prenante, de chaque individu au sein de l'organisation, **et collectives** – c'est-à-dire ce qui alimente ou non l'engagement collectif des individus dans des structures de travail mises en place au sein de l'organisation.

Quelles différences existe-t-il entre les logiques d'engagement des bénévoles et des salariés ? Ont-ils réellement deux modèles d'engagement différents ? Qu'attendent-ils des associations ? Que donnent-ils ? Réussissent-ils réellement à coopérer ? Quelles sont les difficultés pour leur coopération ? Sont-elles réellement liées à des engagements différents ?

4.1.1 DES PARTIES PRENANTES VRAIMENT DIFFÉRENTES ?

De très nombreuses théories et concepts entourent les dimensions de l'engagement, de l'implication et de la coopération au sein des organisations. **En ce qui concerne les associations, celles-ci s'intéressent régulièrement aux différences supposées ou réelles entre les salariés et les bénévoles**, en mettant en lumière ce que l'on pourrait considérer comme des différences culturelles qui peuvent être analysées comme facteur de performance ou génératrice de dysfonctionnements (Deal & Kennedy, 1983; Chanlat, 1990).

Chacun perçoit le monde à travers le prisme de sa propre culture, et traite souvent les étrangers comme s'ils avaient un caractère particulier, la norme étant celle de son propre pays (Lévi-Strauss & Pouillon, 1987). La recherche sur le management des différences culturelles a visé à comprendre les interactions entre gestion et culture nationale (Hofstede, 1980; D'Iribarne, 1989; Davel et al., 2008). **La culture, vue comme un concept complexe, influence de nombreux aspects du comportement humain** (Hofstede, 1980), notamment dans les relations sociales ou la gestion des conflits, en façonnant la perception à travers les croyances, traditions et coutumes.

Les études sur les écarts culturels ont fait émerger des termes comme « différence culturelle » ou « distance psychique » (Evans et al., 2000). **La différence culturelle correspond à l'écart perçu entre la culture locale et celle d'un autre pays**, en termes de langue, pratiques d'affaires, systèmes politiques, juridiques, ou éthiques. Les risques pour une organisation évoluant dans un contexte culturel différent incluent la difficulté à aligner les stratégies, à obtenir un consensus sur un objectif commun, et à éviter que la quête permanente de compromis ne compromette les résultats. Cependant, travailler dans un environnement culturel différent peut aussi élargir les perspectives, en favorisant l'ouverture à la diversité des idées et des solutions.

La notion de culture a été définie de multiples façons ; Kroeber et Luchon, cités par Usunier et al. (2005), recensent plus de 160 définitions. La culture comprend un ensemble de dimensions, dont une typologie est présentée ci-dessous (Figure 58) (Usunier et al., 2005).



Figure 58 - Dimensions de la culture selon Usunier et al. (2005)

La culture est un cadre qui permet de décrire et comprendre les comportements passés, présents et futurs des groupes étudiés. Elle représente l'identité collective d'un groupe. Toutefois, la culture peut évoluer, soit en réponse à des contraintes et confrontations (comme lors des périodes de colonisation), soit par l'introduction de nouvelles idées résultant de la mondialisation et de l'intensification des échanges de biens, services et capitaux. La figure précédente limite la dimension statutaire de l'engagement à des éléments comme la « classe sociale », la « culture organisationnelle » ou la « profession », qui sont tous des composantes de la culture d'un individu.

Dans cette recherche, **nous avons choisi trois cadres théoriques pour explorer la dimension individuelle et un cadre pour la dimension collective, dans le but de mieux comprendre les attentes des salariés et bénévoles**, ainsi que leur comportement envers l'organisation. Cela nous permettra de déterminer s'il existe des différences culturelles entre eux. Nous présentons ces cadres ci-après, en justifiant nos choix.

4.1.2 DIMENSION INDIVIDUELLE : POURQUOI ET COMMENT S'ENGAGENT-ILS ?

Pour analyser l'engagement individuel des parties prenantes, nous avons sélectionné trois théories : la théorie de l'échange social (Homans, 1958 ; Blau, 1964), la théorie du contrat psychologique (Rousseau, 1995) et l'engagement organisationnel (Allen & Meyer, 1990).

4.1.2.1 LA THÉORIE DE L'ÉCHANGE SOCIAL

Les recherches en sociologie et gestion sur l'engagement organisationnel et le bénévolat intègrent nécessairement la théorie du don/contre-don, développée par Mauss, puis par Barnard (1938), Homans (1958) et Blau (1964), qui ont contribué à formaliser la théorie de l'échange social.

Homans (1958) définit **l'échange social comme « *les actions volontaires des individus motivées par des avantages anticipés en retour, et qui se réalisent effectivement* »** (Homans, 1958; Blau, 1964). March et Simon (1958) ajoutent que **la relation d'échange se maintient si les deux parties trouvent**

satisfaction. Selon Blau (1964), **l'échange social diffère de l'échange économique par l'absence de contrat formel** définissant les termes de l'échange. Les obligations sont implicites : « *les faveurs créent des obligations futures diffuses, non spécifiées, et la nature du retour est laissée à la discrétion de celui qui l'a reçu* » (Blau, 1964). Blau voit l'échange social comme une voie intermédiaire entre l'intérêt personnel pur et l'altruisme. À l'intérieur des organisations, cet échange inclut divers acteurs au-delà de la simple relation « Organisation – Employé », comme le soulignent Coyle-Shapiro et Parzefall (2005).

March et Simon (1958) introduisent un modèle d'échange révisé « *motivations – contributions* », où les individus s'investissent dans les organisations en fonction de la reconnaissance et des motivations reçues (March & Simon, 1958). **La mutualité dans cet échange est cruciale pour maintenir la relation**, mais des conflits peuvent naître si les perceptions des obligations diffèrent. L'idée d'offrir un bien en attendant un retour met en avant la confiance au sein de l'échange, tout en plaçant le donneur en position de pouvoir. Ce déséquilibre d'obligations crée une dépendance du receveur envers le donneur, jusqu'à ce qu'un retour équitable soit effectué.

Gouldner (1960) définit la réciprocité comme une norme fondamentale, où l'acteur aidé doit aider en retour, et ne pas nuire à celui qui l'a aidé. Cette norme guide l'équilibre des relations sociales (Gouldner, 1960). Paillé et al. (2013) notent que l'échange social repose sur des biens intangibles, contrairement aux échanges économiques (Paillé et al., 2013). Tillou (2010) ajoute que cette théorie met en lumière un processus d'équilibre de pouvoir, de mutualité et d'intérêt dans les relations d'échange (Tillou, 2010).

La confiance joue un rôle central dans ces relations. Bennis et Nanus (1985) la qualifient de « lubrifiant » nécessaire au fonctionnement des organisations (Bennis & Nanus, 1985). Pour maintenir cette confiance, il est crucial que chaque partie respecte ses engagements (Paillé et al., 2013). L'accord entre les parties sur les termes de la relation est essentiel à sa continuité. En cas de désaccord sur les obligations, des conflits peuvent émerger, car la mutualité n'est plus garantie. L'analyse des rôles dans l'échange montre que l'acteur qui initie l'échange prend une position dominante, le receveur étant perçu comme débiteur jusqu'à ce qu'il restitue équitablement le don. Cette dynamique de créancier et débiteur introduit la notion de réciprocité dans l'échange.

Selon Gouldner (1960), la réciprocité est une norme sociale qui favorise la stabilité des relations (Gouldner, 1960). Sahlins (1972) ajoute que la rapidité du retour renforce la confiance entre les acteurs (Sahlins, 1972). Coyle-Shapiro et Conway (2004) précisent que **la valeur du retour dépend de quatre critères : le besoin du bénéficiaire, le coût pour le donneur, l'absence d'intérêt personnel du donneur, et le fait que le don n'a pas été demandé** (Coyle-Shapiro & Conway, 2004).

Cette théorie nous intéresse tout particulièrement puisqu'elle permet de considérer le bénévole dans une relation quasi-partenariale, presque contractuelle avec l'association, et de positionner du contenu dans un sens et dans l'autre de cette relation. Nous la projetons donc en analysant dans un premier temps le don des acteurs (salariés et bénévoles) puis le contre-don attendu ou réel de la part des associations.

4.1.2.2 CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Argyris (1960) a approfondi la théorie de l'échange social en introduisant pour la première fois le concept de contrat psychologique pour décrire les relations entre employés et contremaîtres. Ce

concept a ensuite été développé par Rousseau, qui publia en 1995 « *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements* » (Rousseau, 1995)
.

L'auteure cherche à expliquer les mécanismes subtils du contrat psychologique dans les organisations, non pas en le disséquant mais en observant les comportements contractuels entre employeurs, employés, collègues et clients à travers le temps (Rousseau et al., 2014). Le contrat et l'engagement présentent deux enjeux majeurs : s'assurer que l'autre partie est honnête dans ses promesses et construire une confiance mutuelle durable, afin de limiter la tendance à maximiser ses intérêts au détriment de l'autre.

La théorie du contrat psychologique repose sur l'incomplétude des contrats classiques pour trois raisons :

- **La rationalité humaine est limitée** (Simon, 1957), ce qui réduit la capacité à rechercher ou traiter toutes les informations
- **L'environnement organisationnel est en perpétuel changement**, rendant impossible la définition de toutes les clauses contractuelles. Employés et employeurs doivent donc « combler les lacunes » de manière imprévisible
- **Les contrats sont auto-organisés** : les employés travaillant sous contrat sont plus autonomes et nécessitent moins de supervision

Le contrat psychologique est donc un accord personnel de promesses entre un employé et son employeur, basé sur un modèle de contribution-rétribution : l'employé compare son investissement (contribution) à ce qu'il s'attend à recevoir en retour (rétribution). Ce concept permet d'analyser l'interaction entre structures et comportements organisationnels, et de lier le contrat psychologique à la performance. Une caractéristique clé du contrat psychologique est que l'individu accepte et réalise certaines promesses lorsqu'il les comprend. Ce qui compte n'est pas les intentions réelles, mais ce sur quoi la personne a explicitement donné son accord.

Le contrat psychologique représente les croyances des employés concernant leurs obligations réciproques avec l'organisation. Une rupture survient lorsque des actions sont perçues comme incohérentes par rapport aux attentes de l'employé, provoquant des réactions émotionnelles négatives telles que la colère ou la déception (Rousseau, 1989; Morrison et Robinson, 1997). Après une rupture, le contrat psychologique peut devenir « altéré », intégrant alors un *statu quo* de ressentiments et de désengagement émotionnel (Valéau & Gardody, 2021). Cette altération empêche souvent la réactivation du contrat initial à cause des émotions négatives persistantes (Tomprou et al., 2015; Rousseau et al., 2018). Pourtant, Valéau et Gardody (2021) ont montré qu'un changement progressif, basé sur de petits comportements répétés, peut réduire les émotions négatives et mener à la réactivation du contrat initial. Ce processus de « pardon » émerge souvent sans planification consciente, grâce à un engagement comportemental croissant et un soutien relationnel (McCullough et al., 2001; Kline et Peters, 1991). Ces éléments mettent en lumière le potentiel de réconciliation dans des relations de travail affectées par des violations, en soulignant l'importance des engagements progressifs et de la gestion des émotions.

Par exemple, Saboune et Goujon-Belghit (2018) ont montré que le contrat psychologique est souvent ambivalent dans les EHPAD, en raison des tensions entre la logique économique et la logique de soin

(Saboune & Goujon-Belghit, 2018). Les injonctions contradictoires entre performance économique (réduction des coûts) et qualité des soins entraînent des sentiments mêlés, avec à la fois satisfaction de bien-faire et frustration face aux contraintes. Ces conflits sont exacerbés par des pratiques managériales qui mettent l'accent sur le contrôle financier (Rossano et al., 2015 ; Abord de Chatillon et Desmarais, 2017). L'ambivalence dans le contrat psychologique a des effets négatifs sur la motivation et la santé des employés, contribuant à une baisse de la loyauté et une augmentation du stress et de l'insatisfaction au travail. Des stratégies de communication et de soutien managérial sont proposées pour atténuer ces tensions (Guerrero, 2004 ; Costarelli et Gerlowska, 2015).

La figure ci-dessous (Figure 59) est une **représentation de la fabrique du contrat psychologique au niveau de l'individu**, tant dans sa dimension individuelle que dans une relation avec des facteurs organisationnels.

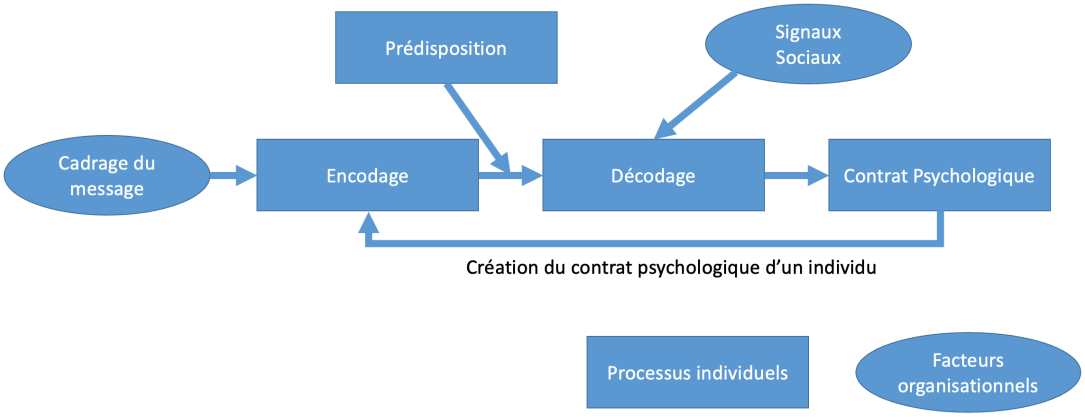


Figure 59 - La fabrique du contrat psychologique (Rousseau, 2014)

De nombreux messages sont perçus et interprétés par les acteurs : les organisations expriment divers engagements de manière constante et continue. Les comportements organisationnels qui véhiculent ces promesses incluent :

- Les discours publics, surtout des dirigeants et cadres supérieurs
- L'observation du traitement réservé aux personnes soumises aux mêmes accords
- Les politiques organisationnelles, exprimées via des manuels, brochures, systèmes de primes et autres outils RH
- Les références à l'histoire ou à la réputation de l'organisation

L'encodage est le processus par lequel les individus interprètent les actions de l'organisation en fonction des promesses perçues. Il est essentiel de vérifier si les messages de l'organisation sont reçus et compris par les individus. Rousseau identifie **deux biais dans le traitement de l'information**, qu'elle appelle prédispositions : la perception de soi, marquée par une vision exagérément positive de soi, un contrôle perçu excessif sur les événements et un optimisme démesuré ; et les objectifs de carrière personnels, où les aspirations influencent le contrat réel et projeté. **Le décodage consiste à évaluer les comportements attendus** pour respecter les engagements pris. Étant donné que les contrats reposent initialement sur des paroles et des observations, un processus d'interprétation est nécessaire pour transformer ces messages en actions concrètes.

Lorsque plusieurs collègues s'accordent sur leur contrat psychologique (CP) avec leur employeur, cet accord devient un **contrat normatif**, ou CP². Pour parvenir à cet accord, les individus doivent interagir, échanger des informations et partager un environnement social commun. Lorsque les membres d'une organisation partagent des croyances sur les obligations réciproques avec leur employeur, ces contrats normatifs (Figure 60) deviennent partie intégrante des normes sociales du lieu de travail et, par extension, de la culture organisationnelle ou de groupe. Créer un contrat normatif contribue ainsi à développer une culture contractuelle commune et stable.

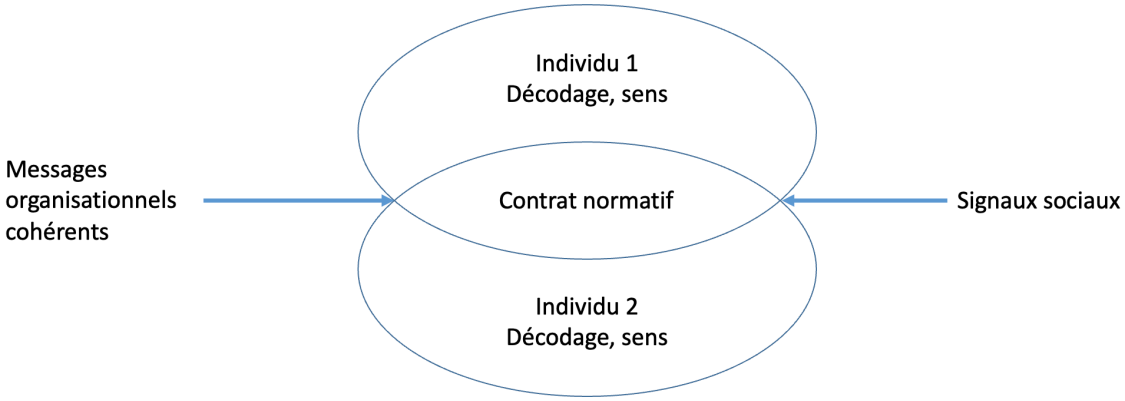


Figure 60 - Modèle de contrat normatif (Rousseau, 2014)

Les contrats normatifs se forment lorsque plusieurs personnes s'accordent collectivement sur les termes de leur contrat psychologique individuel. Ce type de contrat repose principalement sur des facteurs organisationnels tels que les messages, les signaux sociaux et leur interprétation par les groupes, les caractéristiques individuelles étant moins importantes que les éléments situationnels. Pour qu'un employé et un employeur partagent un même contrat psychologique, ils n'ont pas besoin de s'accorder sur les faits objectifs, mais plutôt sur leur interprétation (cognition subjective).

Le contrat psychologique est particulièrement utile pour gérer les bénévoles, car les associations ne peuvent pas utiliser les outils de gestion classiques comme la rémunération. Plus les « promesses » réciproques sont clarifiées lors du recrutement d'un salarié, moins il y a de risques de malentendus et donc de rupture du contrat psychologique. De même, **les motivations d'engagement des bénévoles font partie intégrante du contrat psychologique qu'ils établissent avec l'organisation**. Si la rémunération est un facteur clé dans le choix d'un emploi salarié, son impact est moins évident pour les bénévoles. Plusieurs études montrent que les récompenses monétaires peuvent réduire la motivation intrinsèque des bénévoles (Petit, 2020), notamment lorsque le salaire horaire est rendu visible, ce qui a un effet négatif sur leur engagement.

Les formations, en revanche, jouent un rôle crucial dans la reconnaissance de l'engagement bénévole. Elles sont de plus en plus utilisées par les associations : en 2010, 21,9 % des bénévoles responsables dans des associations sans salariés avaient suivi une formation, contre 38 % dans les associations employeuses (Cottin-Marx, 2019). Pour les jeunes bénévoles, acquérir des compétences et obtenir une attestation est une motivation importante, souvent liée à leurs objectifs d'insertion et de progression professionnelle.

Pour ces raisons nous avons choisi de mobiliser le contrat psychologique pour tenter d'identifier si les contrats psychologiques des bénévoles et des salariés sont effectivement différents, en utilisant le concept de contrat normatif introduit par Rousseau (1995).

4.1.2.3 L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL NORMATIF, AFFECTIF ET CALCULÉ

L'engagement trouve ses racines dans la **théorie de la dissonance en psychologie sociale**, qui établit le lien entre un individu et les actions qu'il entreprend ou les décisions qu'il prend. En sciences de gestion, **l'engagement est expliqué par la théorie de Kiesler (1971) et des travaux ultérieurs** (Meyer & Allen, 1984 ; Meyer et al., 2002 ; Saks, 2006 ; Manville, 2014 ; Mochi et al., 2019). Ces recherches visent à comprendre la nature et le fonctionnement de l'implication des salariés dans leur travail et leur organisation (Monday et al., 1982 ; Meyer & Allen, 1990, 1991).

Thévenet (2000) et d'autres (Schaufeli & Bakker, 2004 ; Codo & Soparnot, 2012) ont identifié **trois dimensions de l'engagement au travail** :

- **La vigueur**, qui désigne l'investissement volontaire et soutenu dans le travail malgré les obstacles
- **Le dévouement**, exprimé par la fierté et le plaisir d'accomplir son travail tout en surmontant des défis
- **L'absorption**, qui reflète l'incapacité à s'arrêter de travailler et à compter son temps

Le second type d'engagement concerne l'attachement à l'organisation ; Meyer & Allen (1984) l'associent à la loyauté, l'identification et l'engagement envers l'organisation. Allen et Meyer (1990) distinguent **trois formes d'engagement organisationnel** : affectif, normatif et calculé, que nous appliquons à l'analyse des salariés et bénévoles :

- **L'engagement affectif** reflète une identification avec l'organisation, motivant les acteurs à y rester
- **L'engagement normatif** repose sur le sentiment d'obligation, influencé par des pressions normatives internalisées (Wiener, 1982). Ici, les acteurs restent dans l'organisation par devoir, sous l'effet de normes et valeurs personnelles, freinant ainsi le départ volontaire
- **L'engagement calculé**, ou engagement de continuité, dépend des coûts associés à un départ potentiel. Il comporte deux sous-dimensions : « le sacrifice perçu » et « le manque d'alternatives » (McGee et Ford, 1987).

Dans le cas du **sacrifice perçu**, les acteurs se sentent engagés parce qu'ils mesurent les pertes potentielles (temps, efforts, argent) liées à un départ. Ces sacrifices incluent les relations développées avec les collègues et les compétences acquises (Bentein et al., 2000, 2004). Cet engagement est actif, car fondé sur une analyse personnelle de l'expérience professionnelle.

Le **manque d'alternatives** concerne l'absence d'autres opportunités d'emploi, obligeant l'acteur à rester par défaut. Contrairement à la sous-dimension précédente, il s'agit d'un engagement passif, imposé par le marché de l'emploi (Bentein et al., 2004).

Le cadre théorique d'Allen et Meyer (1984) nous semble particulièrement pertinent pour étudier l'engagement individuel des parties prenantes au sein des associations, car il décompose les dimensions de l'engagement de façon précise et permet une analyse fine de ces fondements, et notamment sur des caractéristiques sur lesquelles les salariés et les bénévoles sont régulièrement opposés : l'engagement affectif serait plus fort pour les bénévoles que pour les salariés car jugé plus altruiste, l'engagement normatif est plus important pour les salariés car il induit une rémunération

tandis que les bénévoles sont plus « libres » de leur engagement ; l'engagement calculé est là encore plus forte pour les salariés car ils sont soumis au marché.

4.1.3 DIMENSION COLLECTIVE : COMMENT LES SALARIÉS ET LES BÉNÉVOLES COOPÈRENT AU SEIN DES ORGANISATIONS ?

La coopération, entendue comme une répartition du travail vers un but commun, est la condition même de l'existence des organisations. Elle s'inscrit dans une dialectique avec le concept de conflit, dont la négociation constitue la variable modératrice.

4.1.3.1 LA COOPÉRATION AU CŒUR DE L'ORGANISATION

La coopération est au cœur des recherches en organisation (Chalmeau & Gallo, 1995). Son étude est transverse à de nombreuses disciplines : anthropologie, éthologie, sociologie, psychologie, économie, gestion. Les sciences de gestion s'intéressent à la coopération au sein des entreprises et organisations. La construction de la coopération « *constitue bien le problème central et fondamental que doit résoudre toute organisation comme toute entreprise collective* » (Friedberg, 1993).

Taylor (1911) en fait l'un des **principes de l'Organisation Scientifique du Travail** entre managers et ouvriers. Mayo (1945) met en évidence le besoin de coopération entre les différentes strates de l'organisation. Pour Simon (1945), **le consensus et la coopération permettent la cohésion et la cohérence**. Romelaer (1998) la présente comme « *le degré minimum de bonne volonté que toute personne, dans toute organisation, manifeste ou doit manifester pour que l'organisation fonctionne* » (Romelaer, 1998)

Elle peut naître d'une contrainte (Reynaud, 1989; Schelling, 1980) **ou d'une intentionnalité** (Boyer & Orléan, 1997) et d'une nécessité de réciprocité dans les rapports entre les individus concernés (Gouldner, 1960; Piaget, 1967; Hatchuel, 1996). La coopération nécessite le partage d'une tâche commune, elle est intimement liée à la question de la division du travail et de la répartition des missions de chacun. **Des divergences sont observées quant à la causalité entre coopération et division du travail**. Pour Dukheim, la division du travail engendre la coopération, puisque la complémentarité entre les hommes les amène à coopérer pour répondre à leurs besoins (Durkheim, 1911). Hatchuel (1996) inverse cette logique, « *la division du travail n'est pas un préalable à la coopération et l'on doit penser à l'inverse que la coopération est un processus nécessaire à la division du travail* » (Hatchuel, 1996).

Elle peut être entendue exclusivement dans sa dimension verticale. Elle peut aussi s'élargir et inclure dans son champ l'ensemble des dimensions de l'organisation ; les interactions entre acteurs de même niveau hiérarchique (horizontal), d'une même équipe ou de services différents (transversal) (Rabardel et al., 1996).

Pour Crozier et Friedberg (1977), **les organisations sont « *des solutions toujours spécifiques, que des acteurs relativement autonomes […] ont créées […] pour résoudre les problèmes posés par l'action collective et notamment, le plus fondamental de ceux-ci, celui de la coopération en vue d'accomplissement d'objectifs communs, malgré leurs orientations divergentes* »** (Crozier & Friedberg, 1977).

4.1.3.2 DIALECTIQUE CONFLIT – COOPÉRATION

La théorie des jeux oppose deux types de stratégies : conflictuel et coopératif (Morgenstern & Von Neumann, 1944). Dans le conflit, les deux parties cherchent à maximiser leurs gains : l'une gagne,

l'autre perd. Dans la coopération, chaque partie prend en compte les besoins de l'autre vers un gain commun. On passe d'ennemi à partenaire. Le dilemme consiste à choisir entre stratégies coopérative ou conflictuelle (Rojot, 2003).

Le conflit ne serait pas bon ou mauvais a priori, mais « *un processus normal par lequel des différences socialement utiles se déclarent, pour l'enrichissement de tous ceux qui sont impliqués* » (Follett, 1924). Weber (1971) ajoute qu'il n'est pas possible d'exclure le conflit de la vie sociale. L'analyse stratégique (Crozier & Friedberg, 1977) positionne **le conflit comme un élément de développement des organisations, par la rencontre de deux différentes rationalités**.

La théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1979) s'inscrit elle dans la continuité de la rationalité limité de Simon (Simon, 1957) et de la théorie des jeux d'acteurs de Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977) (Crozier & Friedberg, 1977). Ce sont les acteurs qui produisent le système des relations professionnelles, du fait qu'ils élaborent, adaptent, acceptent ou modifient des règles communes, qui seront les règles du jeu entre eux (Reynaud, 1989).

L'acteur individuel ou collectif se définit par son action, son insertion dans un ensemble social et par les règles d'échange et de communication qu'il réussit à établir avec d'autres acteurs et par lesquelles ils se reconnaissent mutuellement (Reynaud, 1989).

4.1.3.3 LA NÉGOCIATION : LIEN ENTRE LA COOPÉRATION ET LE CONFLIT

Pour Savall et Vallée (2000), **l'alternance entre conflit et coopération est une dynamique de développement et de croissance**. Le passage de l'un à l'autre est possible par le biais de la négociation. La négociation est au centre du conflit comme de la coopération, elle permet de lier les deux.

La **négociation** est « *le processus à travers lequel deux ou plusieurs parties tentent d'établir ce que chacun donnera et prendra, ou accomplira et recevra, par l'intermédiaire d'une transaction entre elles* » (Rubin & Brown, 2013). Pour Savall et Zardet (1995), elle est « *un **dialogue contradictoire des acteurs** pour un accord intégrant les intérêts compatibles des parties en présence, dans un jeu dialectique à somme positive* » (Savall & Zardet, 1995). Les acteurs sont interdépendants, « *le pouvoir de négociation d'une partie repose sur la dépendance de l'autre à son égard* » (Rojot, 2003).

La négociation peut être formelle, implicite, individuelle ou collective (Reynaud, 1979). Ce n'est pas une finalité mais un **processus permanent** : chaque acteur étant en permanence en adaptation et en régulation vis-à-vis de son environnement pertinent (Savall & Zardet, 1987). La pérennité de la négociation tient dans l'alternance entre conflit et coopération (Savall & Vallée, 2000), celle-ci étant source d'énergie, et distincte du consensus « *qui équivaut à ne pas opérer et rester en l'état* » (Savall & Vallée, 2000).

La théorie de la régulation sociale présente la régulation comme un élément central, « le fait social premier, originel » (Bréchet, 2008). La négociation y joue un rôle clé, étant perçue comme une forme spécifique de gestion des parties prenantes. Cette gestion repose sur un équilibre entre rapport de force et concessions, avec l'objectif de maintenir la possibilité de futures négociations (Brechet & Desreumaux, 2010). En ce sens, « *penser le conflit n'exclut pas la possibilité de penser la coopération* ».

La négociation implique donc une gestion stratégique des relations collectives, véritable management des parties prenantes, transformant des acteurs antagonistes en protagonistes, coresponsables. La force et la fragilité de la négociation viennent de l'engagement des acteurs. Les règles, dans leur dimension cognitive (Richebé et al., 2021), sont « inventées » par les parties pour encourager la coopération. Ainsi, la régulation peut être vue comme une gestion des parties prenantes visant à instaurer la coopération.

La coopération est au cœur de la création de valeur (Harrison et Wicks, 2013). **Ce qui maintient la coopération entre les parties prenantes et leur génère de l'utilité, c'est l'existence de normes partagées, dépassant les simples intérêts individuels**. Par exemple, le rôle de l'interaction entre parties prenantes a été étudié dans le cadre de changements organisationnels (Myllykangas et al., 2010).

La théorie de la régulation sociale prolonge cet intérêt pour le dialogue social. Contrairement aux négociations au travail, qui sont plus encadrées juridiquement, le dialogue social exige une réflexion sur la diversité des parties prenantes, leurs coalitions, et la spécificité des règles qu'elles élaborent à travers la négociation. Ce type de normativité, issu de l'action collective, est qualifié de « normativité ordinaire » (Reynaud, 1989). Pour Reynaud, les syndicats, en tant que représentants des salariés, sont des « parties prenantes de la production » qui progressent par la négociation (De Terssac, 2003).

4.1.3.4 UNE NOMENCLATURE D'ANALYSE DE LA COOPÉRATION

Pour analyser la coopération, nous utilisons au sein de ce travail le modèle construit par Khenniche (2010) (Tableau 25) :

Thèmes	Sous-thèmes
1. Dimension transversale de la coopération	1.1 Pratiques de communication, de coordination et de concertation transversales
	1.2 Cohésion des acteurs entre entités
	1.3 Répartition transversale du travail
2. Dimension horizontale de la coopération	2.1 Pratiques de communication, de coordination et de concertation horizontales
	2.2 Cohésion des acteurs au sein d'une entité
	2.3 Répartition horizontale du travail
3. Dimension verticale de la coopération	3.1 Pratiques de communication, de coordination et de concertation verticales
	3.2 Cohésion entre niveaux hiérarchiques
	3.3 Répartition verticale du travail
4. Structures hiérarchiques	4.1 Compétences de la hiérarchie
	4.2 Lignes hiérarchiques
	4.3 Rôle de la hiérarchie
	4.4 Exercice de l'autorité
	4.5 Mode de management
	4.6 Degré de contrôle/autonomie
5. Politique de GRH	5.1 Politique de formation
	5.2 Évaluation et rétribution
	5.3 Rotation des acteurs
	5.4 Intégration sociale
6. Moyens et méthodes de travail	6.1 Structures physiques de travail
	6.2 Dispositifs de communication, de coordination et de concertation
	6.3 Règles et procédures de travail
	6.4 Pilotage des activités (dispositifs – outils)

Tableau 25 - Modèle d'analyse de la coopération (Khenniche, 2010)

L'auteure identifie trois dimensions de la coopération :

- **La dimension verticale** englobe l'ensemble des rapports hiérarchiques qui lient les acteurs de l'organisation
- **La dimension transversale** est relative aux relations qui traversent les groupes, aux rapports "inter-", qu'il s'agisse d'entités, de services ou encore d'équipes de travail. Dans cette communication, on considérera qu'il s'agit de la dimension inter-service
- **La dimension horizontale** : L'adjectif horizontal qualifie ce qui « concerne les individus, les éléments appartenant à un même niveau. La dimension horizontale correspond aux relations entre acteurs sans lien hiérarchique et appartenant au même groupe ; aux relations "intra-". Dans cette communication, on considérera qu'il s'agit de la dimension interne à une équipe, à un service

Chacune de ces dimensions est composée de trois sous-thèmes, définis comme fondamentaux à la coopération : pratiques de communication, de coordination et de concertation, cohésion des acteurs, et répartition du travail.
Les structures hiérarchiques, la politique de GRH et les moyens et méthodes de travail constituent les thèmes transversaux aux dimensions de la coopération. Ils sont structurés de manière analogue.

4.1.4 MODÈLE THÉORIQUE D'ANALYSE DE L'ENGAGEMENT ET DE LA COOPÉRATION DES PARTIES PRENANTES

Nous proposons ci-dessous un cadre théorique d'analyse de l'engagement et de la coopération des parties prenantes au sein des associations (Figure 61) :

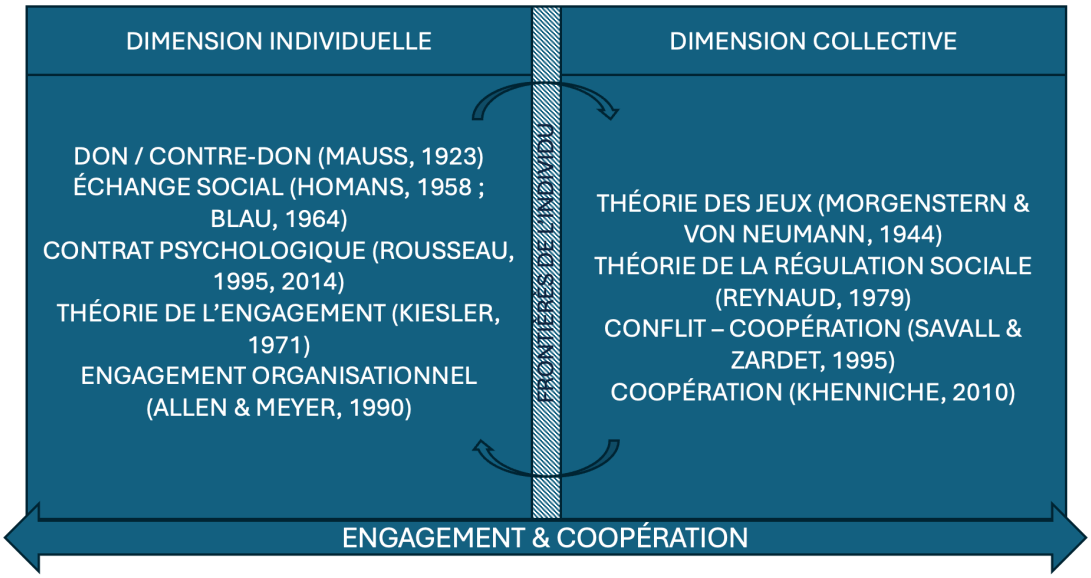


Figure 61 - Cadre théorique d'analyse de l'engagement et de la coopération des parties prenantes au sein des associations (source : auteur)

Nous proposons dans la poursuite de ce chapitre de développer les facteurs d'engagement et les conditions de coopération entre les parties prenantes au sein de nos terrains de recherche, sur l'ensemble de ces dimensions.

4.2 DES LOGIQUES D'ENGAGEMENT ET DE COOPÉRATION CONTRASTÉES DANS LA PRATIQUE

Nous analysons les logiques d'engagement et de coopération au sein des deux terrains de recherche, l'Association H et 60000 rebonds, en mettant en lumière les contrastes qui existent entre ces deux contextes. Ces organisations, bien que partageant un engagement fort envers une cause commune,

présentent des dynamiques internes distinctes en ce qui concerne l'interaction entre salariés et bénévoles.

Au sein de l'Association H, les logiques d'engagement semblent largement influencées par une forte structuration hiérarchique, où les rôles des salariés et des bénévoles sont clairement définis et peu perméables, créant ainsi une coopération relativement formalisée. En revanche, chez 60000 rebonds, les interactions entre salariés et bénévoles apparaissent plus souples et axées sur la co-construction, favorisant un engagement collectif plus fluide mais potentiellement source de tensions ou de divergences.

4.2.1 ASSOCIATION H

Dans l'Association H, nous distinguons **deux cohortes « Salariés » et « Bénévoles »**. Cependant, nous avons choisi de distinguer **au sein de la cohorte « Bénévoles » deux sous-types de populations**, malgré leur peu de distinctions dans l'engagement et la coopération :

1. **Les bénévoles référents** : principalement, ils assurent des fonctions de supervision et de coordination (sans pouvoir hiérarchique) de l'activité bénévole
2. **Les bénévoles accompagnants** : ce sont les bénévoles qui accompagnent les bénéficiaires logeant au sein des foyers de l'association H

Nous distinguerons donc dans l'analyse trois cohortes différentes en ajoutant aux deux précédentes **les salarié**s :

3. **Les salariés** : principalement, ils sont embauchés pour gérer et coordonner l'activité des foyers

Cette analyse est réalisée sur la base des phrases-témoins issus des entretiens semi-directifs et des observations réalisées dans le cadre des présentation de l'effet-miroir puis de l'avis d'expert.

4.2.1.1 ÉCHANGE SOCIAL

Tous les collaborateurs, salariés et bénévoles, participent au même projet associatif et travaillent dans les mêmes services. Cependant, seuls les salariés peuvent occuper des fonctions de management et superviser d'autres acteurs. **L'Association H fait partie d'une fédération nationale regroupant 58 associations départementales**, mais elle se distingue par une approche différente, souvent perçue comme iconoclaste par ses membres. Contrairement au modèle « classique » où les bénévoles dirigent l'action, chez H, **ce sont les salariés qui mettent en œuvre le projet associatif**, voté par les bénévoles au sein de l'Assemblée Générale et du Conseil d'Administration, et qui coordonnent l'action collective avec des bénévoles opérationnels.

Cette inversion de rôles pose problème à certains bénévoles « anciens », habitués à un modèle où les bénévoles sont au cœur de l'action, et les salariés en soutien (exemple de phrase-témoin : *« Parfois, on est surpris et on apprend d'un bénévole qu'il a eu le droit de faire telle chose parce qu'il a demandé directement au président. » (Salarié)*. La Direction des Ressources Humaines a expliqué que ce changement était nécessaire pour être plus réactif et se projeter plus facilement sur des opportunités. Cela crée des difficultés de coopération, car il est parfois difficile de trouver un objectif commun dans l'action collective. Bien que les bénéficiaires soient au centre des préoccupations à un niveau macro, la complexité des structures hiérarchiques crée des frustrations. Les bénévoles se demandent

pourquoi ils s'engagent s'ils sont subordonnés à des managers salariés et ne peuvent pas agir librement.

L'Association H a mis en place un poste spécifique, le « bénévole référent », qui n'existe pas dans les autres structures H. Ce poste, occupé par 30 bénévoles sur 70 postes ouverts, sert de lien entre le coordinateur salarié et l'équipe bénévole dans chaque résidence. Il s'agit d'un rôle réservé aux bénévoles, avec pour mission de rapporter les difficultés au salarié, sans toutefois avoir de pouvoir décisionnel. Ce poste, bien qu'il vise à renforcer la coopération, accentue paradoxalement la subordination des bénévoles, car ces derniers n'ont pas de réel pouvoir. Cela peut être perçu comme une tentative de compenser l'inversion des rôles en offrant aux bénévoles un semblant de responsabilité.

Cette approche sous-entend que **seuls les bénévoles possèdent les compétences pour ce rôle, tout en leur niant une véritable autonomie**. De plus, elle implique que les salariés ne sont pas capables de collaborer directement avec les bénévoles sans intermédiaire, créant une sorte de hiérarchisation implicite entre salariés et bénévoles. En conséquence, un parcours de formation est proposé aux bénévoles référents, mais rien n'est prévu pour les managers salariés afin d'améliorer leurs compétences en gestion d'équipe bénévole.

Lors de notre étude, **de nombreux postes de bénévoles référents étaient vacants, signe d'un manque de compréhension ou d'intérêt pour ce rôle**. Ce poste cristallise les tensions, reflétant un déclassement des bénévoles au profit des salariés, malgré l'intention inverse lors de sa création. Cette situation met en lumière une forme d'hypocrisie, même si elle découle de logiques et d'hypothèses inconscientes de la part de l'organisation.

Voici les contre-dons identifiés au sein de l'Association (Tableau 26) :

Contre-Don	Bénévole référent	Bénévole accompagnant	Salarié
CD1 : Redonner à la « société » & s'engager pour la « cause »	Retraités : temps disponibles Réparation d'une épreuve personnelle (vécue ou en cours)		Redonner du sens au travail Réparation d'une épreuve personnelle (vécue ou en cours)
CD2 : Percevoir une rétribution économique	Non concerné		Oui
CD3 : Développer son employabilité	Non observé		Assez faiblement : Développement des compétences

Tableau 26 – Inventaire des contre-dons observés au sein de l'Association H par cohorte (source : auteur)

En conclusion, les contre-dons observés au sein de l'Association H ne sont pas très différents entre les salariés et les bénévoles. La différence principale concerne la rétribution économique pour les salariés. Les cohortes s'engagent dans l'attente d'un contre-don majoritairement lié à la valorisation sociétale attribuée aux organisations associatives.

4.2.1.2 CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Nous proposons ici une première analyse des contrats normatifs (Rousseau, 1995) au sein de l'Association H. Concernant les **messages organisationnels cohérents**, c'est-à-dire les messages diffusés par l'organisation, ceux-ci sont **identiques pour les bénévoles et les salariés**. Les annonces de poste pour les bénévoles mettent en avant l'accompagnement des bénéficiaires, tout comme les rapports d'activité et la communication digitale. Les mêmes messages s'adressent aux salariés, mais rien n'indique la coopération attendue entre salariés et bénévoles, ni la différence de positionnement dans l'organisation.

Les **signaux sociaux**, qui correspondent à ce que les relations avec les membres de l'association transmettent aux nouveaux arrivants, révèlent des **tensions similaires**. Les bénévoles et les salariés expriment régulièrement leurs difficultés à collaborer avec l'autre groupe. Les bénévoles, en particulier, ont l'impression de ne pas pouvoir prendre de décisions en raison de leur position perçue comme inférieure dans l'organisation. Les salariés, de leur côté, estiment que les bénévoles jouissent d'une grande liberté et que leurs décisions sont difficiles à mettre en œuvre.

Ces perceptions mènent à des **contrats psychologiques différents** (Tableau 27). Les bénévoles tendent à privilégier leur relation avec les bénéficiaires, parfois en s'éloignant des attentes organisationnelles et du lien de subordination (qui n'existe pas formellement pour les bénévoles). En revanche, les salariés managers se battent pour « faire entrer les bénévoles dans le cadre ».

Les bénévoles référents occupent une position hybride, chargés de faire le lien entre ces deux groupes. Leur contrat normatif reflète à la fois les attentes des bénévoles et celles des salariés, influencé par leur parcours et leur sensibilité. Enfin, salariés et bénévoles partagent un même sentiment : celui de s'éloigner de leur objectif principal, qui est de prendre soin des bénéficiaires.

Élément	Bénévole	Salarié
Messages organisationnels cohérents	Les annonces de poste mettent en avant le soutien aux bénéficiaires. Les rapports d'activité et communication digitale également	
Signaux sociaux	Les collègues bénévoles peuvent mentionner des difficultés à coopérer avec les salariés. Ils peuvent également attirer l'attention sur l'impossibilité de prendre des décisions.	Les collègues salariés peuvent mentionner des difficultés à coopérer avec les bénévoles.

Tableau 27 - Contrats normatifs de l'association H

Les contrats normatifs ne sont pas très différents entre les salariés et les bénévoles. Les processus de recrutement et d'intégration sont les mêmes pour les deux parties prenantes et la communication est similaire.

Les seules distinctions concernent les signaux sociaux qui proviennent d'acteurs au sein de l'organisation, et qui viennent introduire un biais dans la coopération entre salariés et bénévoles, qui n'est pas nécessairement préexistant pour les nouveaux acteurs.

4.2.1.3 ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Au sein de l'Association H, **l'engagement varie en fonction du statut**, salarié ou bénévole (Tableau 28). Chez les salariés, l'engagement affectif est particulièrement marqué. La plupart des salariés de notre échantillon ont passé la majeure partie, voire la totalité, de leur carrière au sein de l'association, et ils sont fortement attachés à la mission sociale de l'organisation.

Du côté des bénévoles, l'engagement affectif est plus variable. Il est fort chez les anciens bénévoles, qui se sentent très liés à la structure, tandis qu'il est plus faible chez les nouveaux, qui ont plus de choix quant à leur investissement. Toutefois, tout comme les salariés, les bénévoles sont très attachés à la mission sociale et aux bénéficiaires. **L'engagement normatif est également fort pour les deux groupes**. Pour les salariés, il est renforcé par la rémunération. Chez les bénévoles, il repose souvent sur des motivations spirituelles, en raison de l'inspiration chrétienne de l'association, ainsi que sur un sentiment de rendre un « contre-don » à la société, en particulier chez les bénévoles retraités.

Des différences apparaissent au niveau de l'engagement calculé, notamment en ce qui concerne le sacrifice perçu. Pour les salariés, cela dépend du poste occupé. Les fonctions Support, par exemple, développent des compétences transférables à d'autres organisations, alors que les fonctions opérationnelles, spécifiques au secteur d'activité de H, offrent moins de possibilités en dehors de l'association, ce qui renforce leur engagement calculé.

Chez les bénévoles, le sacrifice perçu est relativement faible, car de nombreuses autres organisations proposent des activités similaires. Cependant, ils sont très attachés aux relations qu'ils ont nouées avec les bénéficiaires, et n'ont pas toujours envie de repartir à zéro en créant de nouveaux liens. Le départ d'un bénéficiaire est souvent vécu comme un moment difficile.

Concernant le manque d'alternatives, cela dépend aussi du poste pour les salariés. Les fonctions Support, aux missions transversales, permettent de développer une employabilité générique, tandis que les fonctions opérationnelles offrent moins d'options en dehors de l'Association H. Pour les bénévoles, le manque d'alternatives n'existe pratiquement pas. Ils savent qu'ils peuvent rapidement s'investir dans de nombreuses autres associations si nécessaire.

Type d'engagement	Salarié	Bénévole
Affectif	Très important	Très important pour les anciens. Moins pour les plus jeunes.
Normatif	Fort, du point de vue de la rémunération principalement mais aussi pour des raisons spirituelles	Fort, pour des raisons spirituelles principalement
Calculé – Sacrifice perçu	Faible pour les fonctions Support. Fort pour les fonctions opérationnelles.	Assez faible, il existe de nombreuses organisations dont les activités sont similaires, même si relations très fortes avec les bénéficiaires.
Calculé – Manque d'alternatives	Faible pour les fonctions Support. Fort pour les fonctions opérationnelles.	Très faible, ils ont conscience de la facilité à retrouver des missions bénévoles.

Tableau 28 - Analyse des différents types d'engagements organisationnels chez H

Dans l'ensemble, **l'engagement organisationnel des salariés et des bénévoles chez H est similaire,** particulièrement en termes d'engagement affectif**. Les principales différences** concernent d'abord la **condition du salarié** dont le contrat induit une rétribution économique qui n'existe pas pour le bénévole ; puis **la dimension spirituelle de l'engagement**, plus forte pour les bénévoles ; et enfin une **capacité** (mais pas nécessairement une volonté) **plus aisée à mettre en œuvre de quitter l'organisation et de s'intégrer à une nouvelle.**

4.2.1.4 COOPÉRATION

Afin d'analyser les niveaux de coopération au sein de l'association H, nous avons imputé les phrases-témoins des acteurs interviewés qui ont un lien avec le concept de coopération aux thèmes et sous-thèmes du modèle d'analyse de la coopération de Khenniche (2010) (Tableau 29) :

Thème	Volume
1. Dimension transversale de la coopération	/
2. Dimension horizontale de la coopération	30
3. Dimension verticale de la coopération	/
4. Structures hiérarchiques	15
5. Politique de GRH	16
6. Moyens et méthodes de travail	16
Total	**77**

Tableau 29 - Imputation des phrases-témoins aux thèmes de la coopération (Khenniche, 2010)

4.2.1.4.1 DIMENSION TRANSVERSALE DE LA COOPÉRATION

Un manque de coopération interservices peut être identifié entre les résidences qui ont pourtant la même mission. Les activités proposées au sein d'une résidence n'ont pas de rayonnement vers les autres.

« On ne sait pas ce qui est fait sur d'autres pensions de famille. » (Bénévole)

On note qu'il existe **peu de dispositifs pour alimenter les relations interpersonnelles** entre les résidences et qu'à ce titre, la coopération a du mal à émerger.

« Je trouve que ce qu'il manque ce sont des temps qui ont existé à une époque, où les bénévoles se réunissent, de façon un peu globale. Là il y a des réunions des bénévoles mais au sein de chaque site, alors qu'il faudrait entre territoire où on réunirait tout le monde. Il faudrait aussi des échanges entre bénévoles référents. » (Bénévole)

Des groupes d'analyse de pratique pourraient permettre d'échanger sur les activités et les méthodes mises en œuvre au sein des différentes résidences. Au-delà de la coopération entre les résidences, une idée suggère que **les bénévoles ne montrent que peu d'intérêt pour les questions qui concernent le fonctionnement global de la structure**.

« La difficulté, c'est que les bénévoles sont liés à leur équipe d'activité, mais du mal à s'intéresser au fonctionnement global de l'association. 4 fois par an, on leur propose de les réunir tous ensemble où l'objectif est de dire où on va, ce qu'on fait, et globalement sur 700 B si tu en as 100 ou 150 c'est le maximum. » (Bénévole)

Il semble que les **réseaux relationnels de proximité**, au sein des résidences, sont plus puissants pour les bénévoles que pour les salariés. Ils inscrivent leur activité dans la relation avec « l'aidé », et non avec l'association, qui est un outil plus qu'une finalité.

Enfin, les **services « Support » semblent déconnectés** des besoins du terrain :

« Quand on m'oriente des candidats bénévoles qui veulent faire des ateliers scolaires, ils tombent des nues en voyant la réalité de la mission, que ça ne correspond pas. Je perds du temps et je pense qu'en plus, c'est un peu long pour les candidats, il doit y avoir des pertes. » (Salarié)

4.2.1.4.2 DIMENSION HORIZONTALE DE LA COOPÉRATION

Au sein des équipes de travail, des **conflits** peuvent être repérés, notamment autour des questions de **répartition des activités**, bien que celles-ci soient censées être différentes comme vu précédemment. **Les bénévoles sont parfois perçus comme des acteurs venant réduire le volume d'activité des salariés**.

« Les salariés avec qui on a des difficultés, c'est ceux qui pensent qu'on va essayer de réduire leurs missions, leurs activités avec les bénévoles. » (Salarié)

Cette illustration est à contre-sens de la littérature qui suggère plutôt que ce sont les bénévoles qui voient dans les salariés un contre-pouvoir susceptible d'entacher la mission de l'association. Cela peut s'expliquer par le fait que l'Association H ait une structure managériale exclusivement salariée, et où l'activité bénévole est obligatoirement réalisée sous la responsabilité d'un acteur salarié. Par ailleurs, nous pouvons approfondir l'illustration précédente par celle-ci :

« Il y a beaucoup de bénévoles qui dans leur carrière professionnelle ont eu des postes à responsabilités, et du mal à comprendre qu'ils doivent travailler avec des salariés : ils prennent les manettes. » (Salarié)

Des bénévoles, parce qu'ils en ont les compétences et la disponibilité, peuvent être tentés d'occuper un espace organisationnel plus important que ce que leur mission leur confère a priori. Ils se heurtent en cela aux règles organisationnelles de l'association. Dans tous les cas, une clarification de la répartition des activités semble nécessaire. Cependant, cette répartition doit-elle se faire sur la base du statut, de façon générique, ou à l'intérieur de chaque équipe et avec chaque individu, en prenant en considération les contingences ?

4.2.1.4.3 DIMENSION VERTICALE DE LA COOPÉRATION ET STRUCTURES HIÉRARCHIQUES

Les conflits se jouent également au sujet de la **capacité de prise de décision** et du niveau de responsabilité des acteurs :

« Soit on est dans un fonctionnement large où le bénévole fait un peu ce qu'il veut, soit l'inverse : il faut trouver un entre-deux. Ce cadre n'existe pas, c'est le service RH qui doit le poser. » (Bénévole)
« Les bénévoles prennent parfois le salarié pour un empêcheur de tourner en rond : "Je suis déjà gentil de venir si je ne peux pas faire ce que je veux je m'en vais." » (Bénévole)

Ces phrases semblent sous-entendre qu'il est **nécessaire d'inscrire l'activité bénévole au sein d'une équipe de travail**, alors même que les bénévoles se positionnent à l'extérieur, libres et en relation directe avec l'altérité à aider. Le cadre de l'action n'est pas déterminé, ou trop déterminé.

Cela renvoie à la question de la subordination du bénévole au sein des associations : qui est le patron ? En ce sens, **certains bénévoles ne reconnaissent de subordination qu'au niveau statutaire**, et outrepassent l'organisation hiérarchique salariée :

« Le fait que les bénévoles s'adressent directement au président ou directeur général, parfois ils en savent plus que nous [les salariés]. » (Salarié)

« Ce qui est compliqué pour nous [les salariés], ce sont les bénévoles qui aiment bien s'adresser au président ou au Directeur Général, dire des choses parfois pas très réelles. Quand vous recevez un message du président qui vous retransmet une info d'un bénévole, vous n'aimez pas trop, ça laisse entendre qu'on n'est pas en mesure de parler. » (Salarié)
« Parfois, on est surpris et on apprend d'un bénévole qu'il a eu le droit de faire telle chose parce qu'il a demandé directement au président. » (Salarié)

D'un point de vue statutaire **le président est le décideur de l'association**. Cependant des outils (règlement intérieur, organigramme, etc.) et dispositifs (comité de direction, etc.) sont mis en œuvre pour appuyer le fonctionnement opérationnel. Certains bénévoles s'en extraient consciemment, et le président l'autorisant, il dégrade ainsi la cohésion entre les niveaux hiérarchiques et réduit la légitimité de l'autorité managériale. En conséquence, **il est parfois délicat pour les managers d'exercer leur autorité sur les bénévoles** :

« Les salariés ont parfois un peu de mal à gérer l'insatisfaction vis-à-vis des bénévoles, à dire "Non" ou si l'activité n'est pas réalisée correctement. Les RH doivent être là pour aider et dire qu'il y a une aide pour ça. » (Salarié)
« Le bénévolat c'est bien, mais ça peut m'handicaper un peu quand je constate qu'il y a des choses qui ne vont pas. Ce n'est pas de mon ressort à moi d'aller les recadrer, mais c'est peut-être ma difficulté. Par exemple, si je vois qu'un bénévole déborde de son action, qui va recadrer ? » (Salarié)

Pour le manager, la question peut être la suivante : quel intérêt y-a-t-il à exercer une autorité qui n'est pas reconnue et outrepassée ? Si la question de la qualité du produit et/ou du service/activité n'a pas été négociée et validée, à travers un contrat et des indicateurs par exemple, il est dès lors impossible de légitimer une insatisfaction pour le manager.

De plus, **ces managers semblent manquer de directives pour encadrer l'action des bénévoles**, comme le souligne cette illustration :

« Au niveau de la confidentialité, de l'espace privé, c'est pas toujours évident. Les bénévoles vont communiquer leur numéro de téléphone, peuvent être appelé en pleine nuit par un résident. C'est compliqué pour nous [les responsables], on ne peut pas l'empêcher de donner le numéro, on n'a pas de directive. » (Salarié)

Enfin l'association H a décidé de la mise en place d'une ligne hiérarchique spécifique : **les bénévoles référents**. Nécessairement bénévoles, ces acteurs **jouent le rôle de piston entre le manager salarié et l'équipe bénévole**. L'association peine à recruter des bénévoles pour ces missions.

« Il n'y a pas bousculade au portillon pour prendre le rôle de bénévole référent. Ce que redoutent les bénévoles, c'est le côté moins terrain. Ils veulent rester sur leur site, ça leur fait peur d'aller sur des réunions. » (Bénévole référent)

Cela peut être imputé à l'opacité de son intention : s'agit-il de valoriser un engagement ? De reconnaître des compétences ? De faciliter l'exercice de la mission de manager par le salarié ? Dans tous les cas cette absence de clarté est relevée par les bénévoles qui en voient peu l'intérêt.

« Je suis devenue bénévole référent, mais la mission de bénévole est la plus importante. Je ne veux pas que le bénévole référent empiète sur le fait d'être bénévole. On a eu des BR qui n'étaient pas B, mais qui ne

faisaient pas d'accompagnement sur la villa. Je trouvais ça dommage, il faut garder le lien, sinon on est un peu déconnecté, si on est BR c'est pour les gens qui sont là, ce n'est pas pour le plaisir de l'être, la chose la plus importante c'est de continuer à faire ces choses-là. » (Bénévole référent)

4.2.1.4.4 POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les managers salariés estiment qu'ils **manquent de formation pour travailler avec des bénévoles** :

« On n'est pas formés pour travailler avec des bénévoles. D'ailleurs, qu'est-ce que le bénévolat ? C'est galvaudé comme terme : des personnes viennent chercher beaucoup de choses dans le bénévolat. » (Salarié)

Cette illustration met en lumière une **représentation du bénévole comme un individu distinct du salarié**. L'individu est invisibilisé derrière son statut. Nous ne disposons pas d'illustration explicite de bénévole qui exprimerait une idée similaire vis-à-vis des salariés, néanmoins les illustrations précédentes peuvent laisser envisager que celle-ci existe. Aussi notre analyse nous amène à penser que **le manque supposé de formation au management n'est pas lié au rapport avec le bénévolat, mais à un défaut de qualité plus général du management**.

Enfin il semble que les bénévoles ne soient que peu intéressés par les actions de formation qui leur sont proposées :

« Il y a un paquet de bénévoles qui n'ont pas fait la formation accompagnement. Ils sont sollicités mais ne voient pas l'intérêt : quand on ne connaît pas [la réalité de l'accompagnement ; de la situation des résidents], on ne sait pas. » (Bénévole)

Cette illustration alimente de précédentes idées relatives au positionnement en-dehors de l'équipe de travail et de l'association du bénévole, mais en faveur de la relation avec l'altérité à aider. Dans cette logique une formation proposée par l'association n'a que peu de sens, quand bien même elle s'intéresse directement à la relation.

4.2.1.4.5 MOYENS ET MÉTHODES DE TRAVAIL

L'association H est fortement professionnalisée, au sens où ses ressources humaines sont majoritairement salariées et formées, mais aussi dans les outils de travail et la communication interne. Il en est de la question des courriels, chaque acteur salarié comme bénévole disposant dès son intégration d'une adresse individuelle :

« Je ne me connecte jamais sur la messagerie de [l'Association H]. » (Bénévole)
« Quand vous devenez "actif", comme HHR est une grosse machine, vous recevez plein de mails et ça peut faire peur. Certains disent "Je vous ai dit OK hier et j'ai déjà reçu plein de mails" » (Bénévole)

De nouveau **le bénévole s'extrait du fonctionnement opérationnel pour se concentrer sur sa mission** : la relation. Il en délaisse alors une partie non négligeable de l'association, alors même que celle-ci a et/ou aura nécessairement une incidence à court ou long terme sur les conditions d'existence de cette relation :

« Les ambitions 2025 sont typiquement pour des professionnels. » (Bénévole)
« Les bénévoles sont réfractaires lorsque l'on parle de la vie institutionnelle et politique d'HHR. » (Bénévole)

« Ambitions 2025 » est le nom du plan stratégique de l'association H. Ce plan, bien qu'ayant intégré des bénévoles dans sa réflexion, ne semble que peu les toucher. Les moyens et dispositifs de communication sont sans doute peu développés en ce sens, d'après ce qu'ils ont dit au sein des entretiens, puisque seul le courriel est utilisé : **il y a trop de distance entre les « Ambitions » et les conséquences opérationnelles sur la mission du bénévole**, pour qu'il y prête attention et s'y investisse.

Au sein du pôle LC, l'Association H a mis en place de **nombreux dispositifs et structures pour alimenter la coopération entre les salariés et les bénévoles**. Des équipes mixtes au sein d'une même résidence, une équipe RH commune, des formations proposées pour tous les acteurs, l'accès à la même information et une adresse courriel similaire pour les bénévoles et les salariés. Il existe également une vraie volonté politique et opérationnelle de rapprocher les acteurs. Notre recherche a néanmoins permis d'observer des éléments venant entacher cette coopération.

Les bénévoles semblent n'être que peu intéressés par la dimension collective et le projet associatif global, plutôt par la relation qu'ils créent avec les bénéficiaires de l'action. Le discours « professionnel » et stratégique est éloigné de leur réalité, les formations et les partages de pratique sont peu prisées. **Un enjeu important se situe au niveau de la répartition des activités**. L'association H a choisi de séparer clairement les activités et missions pouvant être réalisées par les bénévoles et par les salariés. Au sein des équipes de travail cela ne semble pas alimenter leur coopération, puisqu'il existe une tension à ce sujet. Ce point est mis en exergue avec le poste / mission de bénévole référent, délaissé par les bénévoles car peu compris, alors que potentiellement très utile.

Une dernière analyse permet d'identifier une **tension sur la question de la subordination et du pouvoir**. Bien qu'intégrés à une équipe de travail, la légitimité du pouvoir est parfois donnée par les bénévoles à la gouvernance exclusivement.

4.2.1.5 LES CONDITIONS D'ENGAGEMENT ET DE COOPÉRATION SONT-ELLES DIFFÉRENTES ?

Nous proposons ci-dessous (Tableau 30) de récapituler les idées-forces de notre analyse sur les différents cadres théoriques mobilisés pour l'Association H :

<table>
<tr><th colspan="2" rowspan="2">Cadre théorique</th><th rowspan="2">Convergences</th><th colspan="3">Spécificités</th></tr>
<tr><th>Salariés</th><th>Bénévoles référents</th><th>Bénévoles accompagnants</th></tr>
<tr><td colspan="2">Échange social</td><td>Dans l'attente d'un contre-don majoritairement lié à la valorisation sociétale attribuée aux organisations associatives.</td><td>Rétribution économique</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">Contrat psychologique</td><td>Messages organisationnels</td><td>Annonces + Fiches de poste + Communication digitale similaire</td><td colspan="2"></td><td></td></tr>
<tr><td>Signaux sociaux</td><td>Difficulté à coopérer avec les autres cohortes</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="4">Engagement organisationnel</td><td>Engagement affectif</td><td>Très fort pour toutes les cohortes (spirituel + lien avec les bénéficiaires)</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Engagement normatif</td><td></td><td>Fort car nécessité d'activité économique</td><td colspan="2">Faible (pas d'obligation)</td></tr>
<tr><td>Engagement calculé – Manque d'alternatives</td><td></td><td>Fort car peu d'alternatives</td><td colspan="2">Faible car beaucoup d'alternatives</td></tr>
<tr><td>Engagement calculé – Sacrifice perçu</td><td>Fort dans la relation avec les bénéficiaires</td><td></td><td>Faible car peu d'attachement au poste</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">Coopération</td><td colspan="4">Beaucoup de dispositifs en place pour favoriser la coopération, vraie volonté stratégique
Bénévoles accompagnants peu intéressés par le projet associatif global, plutôt par le lien avec les bénéficiaires // Discours « professionnel » et stratégique est éloigné de leur réalité
Beaucoup d'équipes mixtes salariés et bénévoles
Fonction RH mutualisée ; offre de formation importante mais peu utilisée
Enjeu important pour la répartition des activités : séparation claire des activités et missions pouvant être réalisées par les bénévoles et par les salariés ; mis en exergue par le poste de bénévole référent (délaissé par les bénévoles). Cela n'alimente pas la coopération.
Tension sur la subordination et du pouvoir (qui a le pouvoir ?)</td></tr>
</table>

Tableau 30 - Convergences et spécificités des salariés et des bénévoles au sein de l'Association H (source : auteur)

En conclusion et concernant l'Association H, l'analyse montre que **les convergences sont plus nombreuses et plus fortes que les différences entre les bénévoles et les salariés.** Les **différences** sont liées à des **logiques directement concernées par le statut** : la rétribution économique et la réalité du marché de l'emploi pour les salariés ; la possibilité plus aisée pour les bénévoles d'accéder à un autre bénévolat.

Pourtant, les **convergences** nous semblent plus fortes, particulièrement celles qui concerne à la fois le **contre-don vis-à-vis de la relation avec les bénéficiaires et l'engagement affectif.** Les salariés et les bénévoles sont recrutés par une équipe RH mutualisée et via des pratiques qui sont elles aussi communes. L'association H met en œuvre de nombreuses pratiques pour favoriser leur coopération.

Le fait que les bénévoles accompagnants soient moins intéressés que les salariés vis-à-vis de la politique générale de l'association le sont-ils parce qu'ils sont bénévoles ? Ou plutôt parce que, à l'instar de très nombreuses entreprises, les acteurs « de terrain » en perçoivent peu les avantages ? Autrement dit, ce désintérêt tiendrait plus du positionnement au sein de l'organisation que de leur statut de bénévole. Que penser à ce titre des bénévoles accompagnants membres du Conseil d'administration, que nous n'avons pas interrogés mais qui de fait sont auteurs de la stratégie de l'association ?

De notre point de vue, les salariés et les bénévoles, au sein de l'association H, ne constituent pas deux parties prenantes ayant des cultures différentes nécessitant des pratiques de management différenciées à l'aune du statut.

4.2.2 60 000 REBONDS

En ce qui concerne 60 000 rebonds, nous distinguons **deux cohortes « Salariés » et « Bénévoles »**. Cependant, nous avons choisi de distinguer au sein de la cohorte « Bénévoles » deux sous-types de populations, compte tenu d'abord de distinctions fortes dans l'engagement et la coopération selon une variable : celui de l'appartenance à la gouvernance d'une association territoriale (« Bénévoles permanents »), ou ayant pour mission d'accompagner les bénéficiaires de l'association (« Bénévoles accompagnants »). Nous distinguerons donc dans l'analyse 3 cohortes différentes :

1. Les **bénévoles permanents** : principalement, ils assurent des fonctions de supervision (direction de région) ou administratives (président, trésorier). Dans certaines régions, ils occupent le poste de « responsable d'antenne ».
2. Les **salariés permanents** : principalement, ils sont embauchés au démarrage des directions régionales pour structurer la création d'antennes
3. Les **bénévoles accompagnants** : ce sont les coachs, parrains/marraines et experts qui accompagnent l'entrepreneur ayant liquidé son entreprise

Dans notre acception, **le terme « permanent » correspond à tous les acteurs qui contribuent à développer et structurer durablement l'association.**
Cette analyse est réalisée sur la base des résultats issus de l'enquête Phase 1 pour les bénévoles accompagnants, et de l'enquête Phase 2 pour les salariés et bénévoles permanents, ainsi que phrases-témoins issus des entretiens semi-directifs et des observations réalisées dans le cadre des présentation de l'effet-miroir puis de l'avis d'expert, dans le cadre de la Phase 3.

4.2.2.1 ÉCHANGE SOCIAL

Tous les acteurs coopèrent au sein du même projet associatif, au sein des mêmes services. Il n'y a en revanche que les collaborateurs salariés qui peuvent exercer une activité de management – de gestion hiérarchiques d'autres acteurs. Nous proposons ci-dessous une analyse du contre-don pour chaque cohorte que nous avons identifiée au sein de l'Association.

4.2.2.1.1 LES SALARIÉS PERMANENTS

Ce sont incontestablement **les valeurs qui motivent les salariés permanents à rejoindre chez 60 000 rebonds** : 100% de réponses positives ; ainsi que le poste (85%), ce qui constitue une divergence vis-à-vis des bénévoles. Parmi les réponses détaillées, les collaborateurs mentionnent « *la mission sociale* », « *l'échange avec les entrepreneurs et le cadre associatif* », « *l'autonomie d'action et d'organisation* » (Tableau 31).

Les valeurs	Le poste	L'ambiance	La possibilité d'évoluer	La proximité	Le salaire
100%	85%	46%	46%	35%	12%

Tableau 31 - Pourquoi avez-vous choisi de rejoindre 60000 rebonds ?

Concernant ce qui les fait rester, là encore les valeurs constituent la première raison. Le poste en revanche, bien que restant la deuxième raison, n'est plus autant valorisé. Et on peut également observer que le salaire, même s'il était déjà assez peu indiqué comme une raison de rejoindre l'association, est en baisse parmi les raisons qui retiennent les collaborateurs salariés (Tableau 32).

Les valeurs	Le poste	L'ambiance	La possibilité d'évoluer	La proximité	Le salaire
85%	62%	50%	46%	23%	8%

Tableau 32 - Qu'est-ce qui vous fait rester ?

Par ailleurs **ce même salaire constitue la deuxième raison pour laquelle les collaborateurs seraient amenés à quitter l'association**, juste en dessous de l'ambiance, que les collaborateurs salariés rapprochent par ailleurs parfois des valeurs (Tableau 33). Nous pouvons noter une phrase-témoin particulièrement éloquente au sujet de la rémunération : « *Un salaire insuffisant et qui évolue peu ; aucun avantage annexe comme des chèques déjeuners […] ; des primes qui varient en fonctions des personnes et des régions : trop aléatoires (certains ont un 13ème mois... pas d'autres)* ». On trouve dans ces propos une perception négative de l'actualité de l'association, à travers la structuration des différentes antennes par une tête de réseau en construction. Nous pourrons par ailleurs observer que cette structuration fait le jeu d'un paradoxe : aux souhaits d'uniformisation concernant la rémunération est opposée la structuration par des processus opérationnels communs, perçue comme un manque d'autonomie.

L'ambiance	Le salaire	Les valeurs	Le poste	La possibilité d'évoluer	La proximité
54%	46%	38%	31%	31%	15%

Tableau 33 - Qu'est-ce qui vous ferait quitter 60 000 rebonds ?

Ces éléments sont étayés également par les phrases-témoins ci-dessous exprimées par les salariés permanents lors du diagnostic opéré en Phase 3 :

PT050 - Je suis pas dans l'associatif pour ça, et la bienveillance n'existe pas. Grossir je comprends, mais plus on grossit, plus on a besoin de moyens, et tu as un peu peur de perdre le sens. (Salarié)
PT119 - Quelle évolution de poste on me propose. C'est quoi le plan de carrière ? (Salarié)
PT138 - Est-ce qu'il y a des possibilités d'évolutions à tous les niveaux, pour moi, et de pérennisation de l'association ? Est-ce qu'il y a une place pour moi dans l'association ? (Salarié)
PT245 - Je ne suis pas venu dans l'association pour avoir un plan de carrière sur 10 ans. (Salarié)

4.2.2.1.2 LES BÉNÉVOLES PERMANENTS

Ce sont incontestablement les valeurs qui motivent les bénévoles impliqués dans le fonctionnement des associations à rejoindre 60 000 rebonds : plus grand nombre de réponses et 100% de « Oui » ; ainsi que l'ambiance de travail. Évidemment, ils sont bénévoles et ce n'est pas pour le salaire qu'ils tiennent leur poste. Parmi les « Autres », on peut citer : « *Je souhaite de donner du temps et des compétences à une cause qui m'est chère.* » ; « *Faire partager mes compétences.* » (Tableau 34).

Les valeurs	L'ambiance	La possibilité d'évoluer	Autre	Le poste	Le salaire
100%	100%	75%	71%	50%	0%

Tableau 34 - Pourquoi avez-vous choisi de rejoindre 60000 rebonds ?

Concernant les raisons de rester, les valeurs restent le moteur de leur action. Nous retrouvons les mêmes motivations qui les ont conduits à s'engager (Tableau 35) mais en légère baisse par rapport aux données du tableau précédent (Tableau 34). La baisse la plus importante est sur la possibilité d'évoluer. Les « autres » portent davantage sur le fonctionnement de l'association.

Les valeurs	L'ambiance	Autre	Le poste	La proximité	La possibilité d'évoluer	Le salaire
100%	100%	80%	75%	75%	50%	0%

Tableau 35 - Qu'est-ce qui vous fait rester ?

L'expression est moins importante quand on évoque les risques de départ. Mais la **remise en cause des valeurs et une dégradation de l'ambiance de travail sont les deux facteurs de risque de départ** des bénévoles impliqués dans le fonctionnement des associations (Tableau 36). Les « Autres » évoquent : le temps disponible (« *bande passante, limite du bénévolat* », vieillissement) ; la fin des mandats ; le renforcement de la notions de valeurs : « problème éthique, perte des valeurs).

Les valeurs	L'ambiance	Autre	Le poste	La proximité	Le salaire	La possibilité d'évoluer
100%	100%	80%	50%	33%	0%	0%

Tableau 36 - Qu'est-ce qui vous ferait quitter 60 000 rebonds ?

Ces éléments sont étayés également par les phrases-témoins ci-dessous exprimées par les bénévoles et salariés permanents lors du diagnostic opéré en Phase 3 :

PT051 - Plus de bénévoles qui sont là pour la gloire, et parfois t'en peux plus. (Salarié)
PT020 - Le mix S/B c'est bien, il faut pas qu'on oublie notre mission principale; on a tendance à l'oublier et ils disent (CPME), il y avait les salariés dont la principale préoccupation était de trouver des sous pour se payer. (Gouvernance)
PT290 - C'est surprenant chez 60 000 rebonds car on est sur du bénévolat. L'intérêt personnel doit pas déboucher sur une lutte de pouvoir. Je mets beaucoup de sens à travailler chez 60 000 rebonds, et ces valeurs n'étaient pas du tout respectée par le management (bienveillance et professionnalisme). (Salarié)
PT291 - J'ai pris conscience de l'étendue du pouvoir que le président pouvait avoir sur son association territoriale. Et je me suis dis "Qui va nous défendre?" (Salarié)

À ce propos, deux nouveaux contre-don émergent :

- Celui du pouvoir détenu par les bénévoles permanents sous mandat de gouvernance au sein de l'une des associations territoriales
- Celui d'une relation quasi-économique dans la phase-témoin ci-après d'un président d'une association territoriale : « *60 000 rebonds c'est comme un client pour moi* ».

4.2.2.1.3 LES BÉNÉVOLES ACCOMPAGNANTS – LES COACHS

En termes de motivation exprimée (Tableau 37), **les coachs expriment la finalité du projet associatif**, « Accompagner les entrepreneurs ». Cette analyse renvoie à la notion d'engagement sociétal et à l'idée de sens à donner à du temps disponible. Par contre, les retombées business, c'est-à-dire la relation entre leur bénévolat et les opportunités professionnelles ne sont pas une motivation pour eux (l'évaluation a été réalisée sur la base d'une échelle de Lickert à 5 niveaux allant du niveau 1 = pas du tout à 5 = absolument ; les données présentées sont les moyennes des répondants).

Accompagner des entrepreneurs	Les valeurs 60 000 rebonds	Engagement sociétal / Faire évoluer la société	Donner du sens à du temps disponible	La convivialité de l'association	Transmettre mon savoir	Compléter mon réseau	Des retombées business indirectes
4,4	4,3	4,2	3,4	3,2	2,6	2,3	1,7

Tableau 37 – Pourquoi avez-vous choisi de rejoindre 60000 rebonds ?

Parmi les causes de démotivation (Tableau 38), **l'éthique est la raison principale pour laquelle les coachs quitteraient 60 000 rebonds**. Le manque d'autonomie ou l'absence de temps disponible sont des freins. Le manque de reconnaissance semble ne pas être une difficulté (l'évaluation a été réalisée sur la base d'une échelle de Lickert à 5 niveaux allant du niveau 1 = pas du tout à 5 = absolument ; les données présentées sont les moyennes des répondants).

Problème éthique	Trop de temps sur la vie professionnelle	Trop de directives, trop de reporting	Trop de temps sur la vie personnelle	Pas d'entrepreneur à accompagner	Relation avec les permanents	Relation avec les dirigeants	Manque de reconnaissance
4,1	3,6	3,5	3,3	3,3	2,9	2,8	2,2

Tableau 38 – Qu'est-ce qui vous ferait quitter 60 000 rebonds ?

4.2.2.1.4 LES BÉNÉVOLES ACCOMPAGNANTS – LES PARRAINS-MARRAINES

En ce qui concerne leur motivation à être bénévole pour 60 000 rebonds, **les valeurs de l'association, l'engagement sociétal, donner du sens à son temps pour accompagner des entrepreneurs sont les**

forces motivationnelles mises en avant par l'ensemble des répondants (Tableau 39). Nous observons ici une vision humaniste, tournée vers les autres, sans attente d'un retour ou d'une reconnaissance prononcée. Ces résultats sont confirmés par les données suivantes, notamment dans la reconnaissance attendue(l'évaluation a été réalisée sur la base d'une échelle de Lickert à 5 niveaux allant du niveau 1 = pas du tout à 5 = absolument ; les données présentées sont les moyennes des répondants).

Accompagner des entrepreneurs	Les valeurs 60 000 rebonds	Engagement sociétal / Faire évoluer la société	Donner du sens à du temps disponible	La convivialité de l'association	Transmettre mon savoir	Compléter mon réseau	Des retombées business indirectes
4,4	4,3	4,1	3,9	3,3	3,3	1,8	1,3

Tableau 39 – Pourquoi avez-vous choisi de rejoindre 60000 rebonds ?

Ils se sentent **soutenus par les autres dispositifs de l'association.** « Être ensemble » et « la convivialité » semblent être un fil conducteur à une reconnaissance. Il n'y a pas de réels signes de reconnaissance sauf tournés vers l'externe de leur antenne, reconnaissance de soi par les pairs et les autres personnes. La **principale raison de démotivation qui les ferait quitter l'association est un problème d'éthique (Tableau 40)**, suivi par la perte de sens de leur mission et la perte de leur autonomie (l'évaluation a été réalisée sur la base d'une échelle de Lickert à 5 niveaux allant du niveau 1 = pas du tout à 5 = absolument ; les données présentées sont les moyennes des répondants).

Problème éthique	Pas d'entrepreneur à accompagner	Trop de directives, trop de reporting	Trop de temps sur la vie personnelle	Relation avec les dirigeants	Relation avec les permanents	Trop de temps sur la vie professionnelle	Manque de reconnaissance
3,8	3,5	3,2	3	2,7	2,7	2,7	1,8

Tableau 40 – Qu'est-ce qui vous ferait quitter 60 000 rebonds ?

4.2.2.1.5 LES BÉNÉVOLES ACCOMPAGNANTS – LES EXPERTS

Ces questions n'ont pas été posées aux experts, considérant qu'ils n'intervenaient que ponctuellement. Les **contre-dons** évoqués ici semblent être la **possibilité de construire et d'utiliser un réseau de prospection**, à la fois pour les bénévoles et les entrepreneurs en rebond ; ainsi que de développer son employabilité pour les bénévoles accompagnants, et notamment les coachs. Ces éléments sont étayés également par les phrases-témoins ci-dessous exprimées notamment par un salarié permanent lors du diagnostic opéré en Phase 3.

PT118 - Aussi les gens qui viennent faire du business. Un entrepreneur qui envoie un mail pour une levée de fonds de sa boîte. Personne qui ne vient là par altruisme. Des jeunes coachs pour se faire la main. À quand la commission d'éthique ? (Salarié)

En résumé, voici les contre-dons identifiés au sein de l'Association 60000 rebonds (Tableau 41) :

Contre-Don	Bénévole permanent	Bénévole accompagnant	Salarié permanent
CD1 : Pouvoir & Politique	Pouvoir dans les instances	Non observé	
CD2 : Redonner à la « société » & s'engager pour la « cause »	Retraités : temps disponibles Réparation d'une épreuve personnelle (vécue ou en cours)		Redonner du sens au travail Réparation d'une épreuve personnelle (vécue ou en cours)
CD3 : Développer son employabilité	Non observé	Coachs novices : se faire la main et développer son professionnalisme / compétences	Parfois pour la carrière
CD4 : Trouver un réseau pour vendre	Oui, contacts à travers la représentation dans des réseaux institutionnels	Oui, à travers la mise en réseau avec	
CD5 : Percevoir une rétribution économique	Indirectement	Indirectement	Oui

Tableau 41 – Inventaire des contre-dons observés au sein de l'Association 60 000 rebonds par cohorte

En conclusion, **les contre-dons observés au sein de 60 000 rebonds sont très divergents entre les bénévoles et les salariés, et également entre les bénévoles permanents et accompagnants**. Les bénévoles permanents constituent une cohorte très à part, car disposant d'un pouvoir important au sein de l'organisation. Leur position les amène à rencontrer régulièrement des acteurs institutionnels qui peut les amener à souhaiter bénéficier plus ou moins directement à percevoir une rétribution économique (obtention de contrats, etc.). C'est moins le cas pour les bénévoles accompagnants dont la réalité est plus souvent moins prosaïque dans l'accompagnement des entrepreneurs, même si des coachs « jeunes » peuvent là aussi penser qu'ils pourront bénéficier de contrats. **En dehors de la rétribution économique, les salariés permanents n'ont pas de contre-don spécifique**. Toutes les parties prenantes sont en revanche présentes en **réparation d'une épreuve personnelle**, ou dans leur réseau proche, en cours ou terminée.

4.2.2.2 CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Les bénévoles permanents sont majoritairement recrutés par cooptation, soit au sein de l'association (par exemple, lorsqu'ils sont déjà bénévoles accompagnants), soit par le biais de cercles professionnels et personnels restreints. Leur proximité avec les autres bénévoles leur permet d'échanger précisément sur leur engagement et de capter des signaux sociaux, malgré l'**absence d'un processus formalisé et uniforme d'intégration dans les associations territoriales**. L'observation de leurs pairs les amène à

percevoir plusieurs signaux sociaux en fonction de leur implication : leur mandat peut étendre leur réseau personnel et professionnel, à travers des rencontres avec d'autres acteurs, mécènes ou partenaires. De plus, **leur mandat leur confère un pouvoir exécutif** qu'ils n'ont pas toujours dans leur vie professionnelle, certains étant dirigeants d'entreprises, d'autres coachs indépendants avec peu d'expérience managériale. En général, la dimension managériale et l'importance de leur mission sont peu abordées lors de l'intégration, soit parce que le prédécesseur ne les mentionne pas, soit parce que ces aspects sont sous-estimés.

Les contrats normatifs des bénévoles permanents et accompagnants sont similaires, hormis deux différences majeures : le nombre de personnes concernées, qui rend l'accès à ces missions plus sélectif, et l'exercice du pouvoir exécutif.

En ce qui concerne les **salariés permanents**, ils sont **rarement recrutés par cooptation directe**. Ils postulent généralement via des offres d'emploi diffusées sur des réseaux sociaux et professionnels, ou par cooptation indirecte (offre redirigée par un contact). Ils reçoivent alors les messages organisationnels classiques d'une organisation à but non lucratif : l'importance des bénéficiaires, la nécessité d'adaptabilité due à la croissance de l'association, et la coopération avec les bénévoles. La structure fédérative de l'association n'est pas toujours bien expliquée.

Lors de leur intégration, **les salariés permanents rencontrent leurs pairs, mais pas nécessairement au sein de leur association territoriale**, car ils peuvent être le seul salarié permanent. Ils échangent davantage lors de réunions organisées par la Fédération, ce qui leur permet de partager leurs pratiques et de capter des signaux sociaux : le travail avec les bénévoles est perçu comme difficile (chronophage et parfois frustrant), l'engagement envers les bénéficiaires est mentalement épuisant, et les réalités professionnelles varient considérablement d'une association territoriale à l'autre (temps de travail, rémunération, etc.). Un point commun entre tous ces salariés est le manque de perspectives d'évolution professionnelle au sein de l'association, que ce soit en termes de postes ou de responsabilités (Tableau 42).

Élément	Bénévole permanent	Bénévole accompagnant	Salarié permanent
Messages organisationnels cohérents	Recrutement par cooptation directe au sein des bureaux, ou au sein de cercles restreints Pas de processus de passation et d'intégration	Pas de processus de recrutement identifié Agrément nécessaire pour accompagner	Peu de recrutement par cooptation : offres d'emploi postées sur les réseaux
Signaux sociaux	Possibilité d'étendre son réseau personnel et professionnel Pouvoir exécutif Utilité sociétale Management des salariés permanents chronophage Investissement exigeant (après cooptation)	Utilité sociétale Processus d'accompagnement encadré mais relative liberté dans l'accompagnement des entrepreneurs	Épuisement professionnel récurrent Coopération difficile avec les bénévoles Diversité des réalités professionnel Peu de perspectives d'évolution professionnelle

Tableau 42 - Contrats normatifs de l'association 60 000 rebonds (source : auteur)

En conclusion, **les contrats normatifs sont assez similaires pour les deux cohortes de bénévoles mais assez différents avec les salariés permanents**. Le seul point véritablement convergent est le recrutement majoritairement par cooptation. En revanche, **les signaux sociaux sont très divergents**. Pour les bénévoles permanents, la position laisse clairement entendre une visibilité personnelle et professionnelle accrue, contrebalancée par le fait de « devoir » piloter des salariés, ce qu'ils n'intègrent pas toujours dans leur engagement. Pour les bénévoles accompagnants, il s'agit majoritairement d'avoir une utilité sociétale que tous les bénévoles actuels valorisent très fortement auprès des « nouveaux ». Pour les salariés, les signaux sociaux sont plutôt négatifs, car ils sont majoritairement liés à 2 dimensions : la possibilité d'un épuisement professionnel et une relation difficile avec les bénévoles pour la coopération (qu'ils soient permanents ou accompagnants).

4.2.2.3 ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Au sein de 60 000 rebonds, **les différents types d'engagement se vivent de façon différenciée selon que l'on soit salarié ou bénévole.**

L'engagement organisationnel affectif est une constante au sein de 60 000 rebonds. Le facteur principal d'engagement affectif est la dimension sociétale de l'action de l'association : l'accompagnement d'entrepreneurs ayant subi une liquidation. Pour les acteurs de l'association, cela peut répondre à plusieurs réalités : la possibilité de permettre à des personnes de mieux vivre une situation que l'on a vécue personnellement (c'est le cas par exemple du fondateur de l'association) ; ou que l'on a expérimenté en tant que proche et/ou aidant (ses parents, son mari, sa femme, un ami, etc.) ; ou encore dans sa profession (juge, avocat, banquier, etc.) ; ou enfin compte tenu de la conception de l'importance dévolue à l'entrepreneur et à l'entreprise dans le fonctionnement d'une société.

L'engagement normatif semble assez faible pour toutes les parties prenantes. Concernant les bénévoles, nous n'avons pas perçu de dimension spirituelle, familiale ou sociale dans leur engagement. Il ne leur est pas nécessairement naturel de s'investir au sein d'associations, mais l'objectif de celle-ci les amène à le faire, ce qui les ramène à un engagement affectif. Il est présent pour les salariés permanents mais reste relativement faible compte tenu d'une part de l'absence de rémunération très élevée, d'autre part de la possibilité de retrouver un emploi associatif rapidement.

Concernant **l'engagement calculé lié au sacrifice perçu, il est à nouveau faible** pour diverses raisons. Les salariés n'ont que peu de perspectives d'évolution au sein de l'association, le sacrifice est assez peu élevé : il semble parfois plutôt lié au fait de rester qu'au fait de quitter l'association. Les bénévoles accompagnants ont pléthore de possibilités pour développer une activité bénévole en dehors de l'association H, il n'y a donc que très peu de sacrifices, en dehors du lien tissé avec l'entrepreneur accompagné, bien que celui-ci puisse perdurer en dehors du cadre de l'accompagnement. Cela n'est pas tout à fait vrai pour les bénévoles permanents, pour qui ce mandat est bien souvent l'aboutissement d'un investissement long de plusieurs années.

Pour les mêmes raisons, **l'engagement calculé lié au manque d'alternatives est relativement faible pour toutes les parties prenantes**. À propos de l'engagement organisationnel, il nous semble intéressant d'ajouter à propos des présidents plusieurs retours qu'ils ont pu nous opposer lors de la présentation du diagnostic de la Phase 3, l'un d'entre eux tenant dans un courriel transmis par la suite les propos ci-après : *« N'oublie pas que les présidents sont bénévoles ».* Cette phrase est à notre sens révélatrice d'un certain nombre de réalités dans l'engagement organisationnel des présidents. S'ils ont

une affection pour la dimension sociétale de l'action de l'association et qu'ils sont investis en ce sens, cet engagement est tronqué par la distinction qu'ils font entre ce qu'ils estiment être de l'ordre de leur vie professionnelle, au sein de laquelle des difficultés peuvent se faire jour et ils devront les traiter ; et leur vie de président d'association, mandataire social, et pour autant peu concernés par les difficultés opérationnelles rencontrées par leurs collaborateurs. Leur engagement normatif est très fortement atrophié en ce sens, puisque cela les amène parfois à omettre une dimension pourtant légale et réglementaire de leur mandat. Nous proposons ci-après un résumé des différents types d'engagement (Tableau 43).

Type d'engagement	Bénévole permanent	Bénévole accompagnant	Salarié permanent
Affectif	Fort à très fort lié à l'utilité sociétale	Ambivalent lié à l'utilité sociétale	Fort à très fort lié à l'utilité sociétale
Normatif	Faible : ils ne ressentent pas d'obligation normative à agir bénévolement pour l'association.		Assez faible ; en dehors de la nécessité d'occuper un emploi rémunéré.
Calculé – Sacrifice perçu	Faible, à l'exception des membres du bureau, particulièrement les président.e.s, pour qui le mandat est souvent l'aboutissement d'un investissement à long terme.	Assez faible, il existe de nombreuses organisations dont les activités sont similaires. En revanche ils sont très attachés aux relations qu'ils ont tissées avec les bénéficiaires.	Faible, l'association ne leur offre pas la possibilité d'une évolution des compétences et hiérarchiques.
Calculé – Manque d'alternatives	Faible, ils sont souvent engagés au sein d'autres associations. Il existe donc des alternatives. Sans doute plus forte pour les membres du bureau et particulièrement les président.e.s, pour les mêmes raisons qu'évoqué plus haut.	Faible, mais cela dépend des bénévoles accompagnant : les coachs débutants peuvent développer leur pratique et leur employabilité ; mais cela est faibles concernant les parrains/marraines et les experts.	Faible, il n'y a que très peu de fonctions support. La très large majorité des salariés permanents occupent des fonctions de développement territorial qui sont facilement reproductibles au sein d'autres organismes associatifs.

Tableau 43 - Analyse des différents types d'engagements organisationnels chez 60 000 rebonds (source : auteur)

En conclusion, **les engagements sont assez similaires pour l'ensemble des cohortes, particulièrement pour l'engagement affectif** (en lien avec la cause défendue par l'association) et **l'engagement normatif** : pour les salariés, le secteur d'activité est en forte croissance et ils n'auraient pas de difficulté à retrouver un emploi en majorité. Pour les mêmes raisons, le manque d'alternatives n'est pas une raison de l'engagement. Le sacrifice perçu pour les bénévoles permanents est important, car leur appartenance à cette cohorte est souvent la résultante d'un engagement au long cours et ils ne retrouveraient pas cette position rapidement au sein d'une autre organisation. Ce n'est pas le cas pour les bénévoles accompagnants qui retrouveraient également rapidement une association.

4.2.2.4 COOPÉRATION

Afin d'analyser les niveaux de coopération au sein de l'association 60 000 rebonds, nous avons imputé les phrases-témoins des acteurs interviewés qui ont un lien avec le concept de coopération aux thèmes et sous-thèmes du modèle d'analyse de la coopération de Khenniche (2010) (Tableau 44) :

Thème	Volume
1. Dimension transversale de la coopération	8
2. Dimension horizontale de la coopération	57
3. Dimension verticale de la coopération	56
4. Structures hiérarchiques	40
5. Politique de GRH	119
6. Moyens et méthodes de travail	27
Total	**307**

Tableau 44 - Imputation des phrases-témoins aux thèmes de la coopération (Khenniche, 2010)

4.2.2.4.1 DIMENSION TRANSVERSALE DE LA COOPÉRATION

Ce qui est particulièrement évoqué pour cette dimension concerne les **processus d'échange et d'analyse de la pratique professionnelle** entre les différentes associations territoriales. Pour les salariés, ce type de dispositifs tend à manquer car cela pourrait leur permettre de rompre leur isolement, notamment lorsqu'ils ont la sensation de travailler seul, dans le cas où ils sont l'unique salarié permanent de l'association territoriale.

PT057 - Il y a des sujets sur lesquels on pourrait avoir des groupes de travail. Échanges de pratiques, peut-être à recadrer. AU niveau du cœur de métier. Aujourd'hui, ça n'existe pas. On a un Teams entre salariés. Quand quelqu'un a une demande il écrit. (Salarié)

PT106 - Ce qui serait bien c'est de le faire plus en séminaire, ce qui a été un peu une frustration au niveau des séminaires d'aller au fonds des choses = abandon des EER, animer les bénévoles, l'organisation des réunions avec les bénévoles. C'est des choses sur lesquelles j'aimerais bien qu'on en fasse plus. (Salarié)

Cependant **les bénévoles permanents ne semblent pas toujours enclins à permettre ce type de dispositifs**, compte tenu de l'absence d'homogénéité des politiques de gestion des ressources humaines entre les associations territoriales.

PT186 - [Prénom] quand elle est revenue de Marseille, c'est que je me rendais pas compte des problèmes de management dans les autres associations, c'est qu'est-ce qu'il se passera pour moi quand vous ne serez plus là. (Gouvernance)

PT201 - Les permanents aiment se voir et ils échangent avec les autres associations, mais il faut qu'il y ait une logique. Si on a un responsable région qui gère une personne ou un responsable qui en gère 8. Il faudrait réussir à faire en sorte qu'on ait une compréhension de l'environnement global, des postes des salaires, dans le groupe, qui permettrait demain de dire toi tu es à Lyon, sache que demain il y a un poste à Marseille, à un moment donné si les gens bougent jamais, on n'aura pas les meilleurs de la classe. Ça ça me permettrait pas mal, car ça donnerait un squelette. (Gouvernance)

Le manque perçu de transversalité entre les associations territoriales est également pointé du doigt concernant les bénévoles accompagnants. Nous avons préalablement noté que 3 sous-cohortes œuvraient au service des entrepreneurs accompagnés : les coachs, les parrains / marraines et les experts. Ces 3 sous-cohortes sont pilotées à chaque échelon antenne / association territoriale /

fédération nationale par un représentant « Référent ». Or la dynamique transversale a de la peine à être mise en œuvre au sein de l'association à l'intérieur de chacun des échelons.

PT102 - Transversalité : Tu as une interface par famille (Gouvernance)

Au niveau « vertical », c'est à-dire entre les antennes, les associations territoriales et la Fédération Nationale, les référents de la même sous-cohorte communiquent entre eux, et (cela est particulièrement le cas pour les coachs) échangent sur leurs pratiques, leurs ressentis, etc. et tentent de faire émerger des pratiques partagées. En revanche, à chaque niveau, la coopération transversale entre les sous-cohortes est délicate (Figure 62).

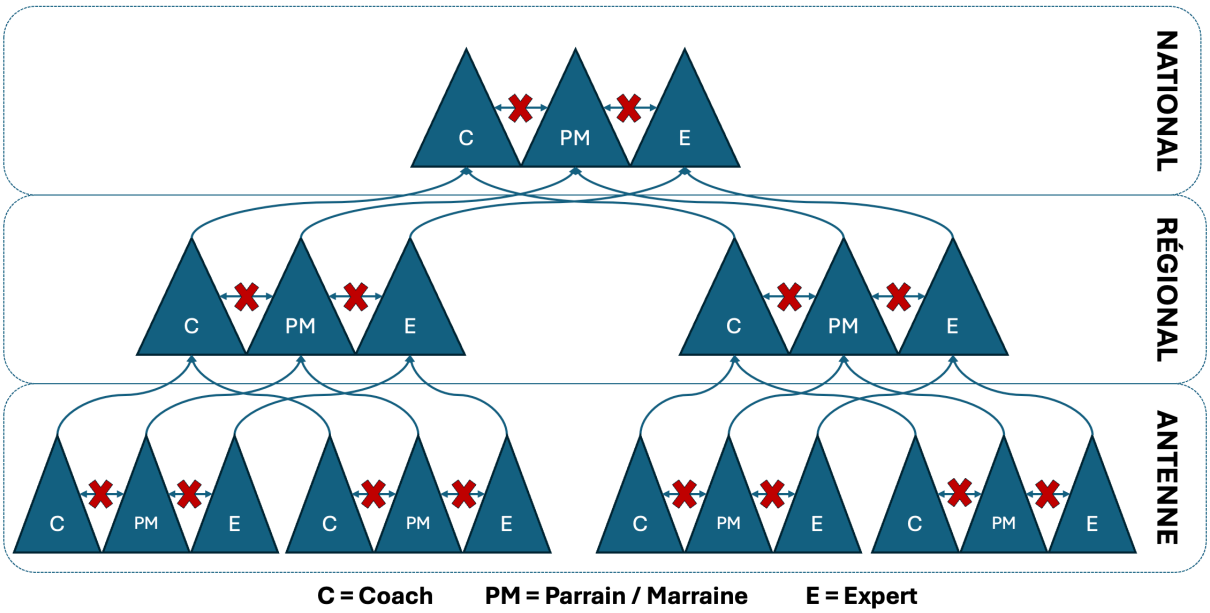


Figure 62 - Représentation de la coopération transversale entre les sous-cohortes des bénévoles accompagnants (source : auteur)

4.2.2.4.2 DIMENSION HORIZONTALE DE LA COOPÉRATION

Au sein de la dimension horizontale, **la question principale réside dans le positionnement du salarié permanent** vis-à-vis des autres cohortes de l'association : les bénévoles accompagnants, les entrepreneurs et les bénévoles permanents. Concernant les bénévoles accompagnants, cela touche d'abord la **capacité exécutive et la responsabilité managériale des salariés permanents vis-à-vis de ces acteurs** qui est questionnée. Les salariés permanents se sentent parfois submergés par des bénévoles manquant de reconnaissance envers leur activité, ce qui peut être illustré par des sollicitations très chronophages et n'entrant pas dans leurs missions, ou encore une difficulté à respecter des horaires de travail.

PT105 - je suis toute seule. Le problèmes des bénévoles qui veulent faire leur loi, qui se prennent pour les permanent, ou l'entente entre les bénévoles. J'ai fait des erreurs au départ. J'ai réussi à m'auto-gérer, à trouver des solutions, à animer mes bénévoles différemment. (Salarié)

PT160 - Mais certains bénévoles sur l'organisation d'une réunion, ils vont dire au salarié sur une antenne, est-ce que tu peux organiser la réunion pour moi. A quel moment le salarié peut dire non, doit dire non à un bénévole. C'est à travers l'organisation des tâches de chacun, et pourtant on a défini la fiche de poste d'un responsable d'antenne, on a défini la tâche d'un bénévole parrain, mais c'est pas parce qu'on a posé des choses que les gens se le sont appropirés. Ce n'ets pas facile pour un salarié de dire non à un salarié, et pourtant il faut le faire. (Gouvernance)

PT114 - On n'a pas du tout de reconnaissance. De la part des bénévoles par exemple. (Salarié)
PT127 - Je ne sais pas si c'est normal de manager des bénévoles. On a bien un rôle de management vis-à-vis des bénévoles, mais un management subtil. C'est parfois compliqué, on ne peut pas leur dire les choses comme un salarié, mais en même temps ils se sont engagés dans des missions, mais quand il est parti en vacances, ou quand il n'a pas envie, on fait quoi ? (Salarié)

Concernant la **relation avec les entrepreneurs accompagnés**, à nouveau les salariés permanents s'interrogent sur l'aspect chronophage de leurs échanges, ainsi que sur l'attitude à adopter vis-à-vis de ceux qui utilisent leur accompagnement comme un moyen de rebondir en dehors du cadre de l'accompagnement proposé par l'association.

PT108 - Sur 50 entrepreneurs, la moitié m'appelle en dehors. Les bénévoles peuvent donner mais jusqu'à un certain point, quand il y a beaucoup de boulot je peux bosser jusque 22H. C'est mon travail, je suis là pour accompagner des entrepreneurs. (Salarié)
PT118 - Aussi les gens qui viennent faire du business. Un entrepreneur qui envoie un mail pour une levée de fonds de sa boîte. Personne qui ne vient là par altruisme. Des jeunes coachs pour se faire la main. À quand la commission d'éthique ? (Salarié)

Enfin, particulièrement pour les associations dont la structuration a conduit à l'émergence d'une fonction managériale salariée, la question se pose de la **répartition de cette fonction managériale entre la présidence de l'association et le manager salarié permanent**.

PT220 - sur le mode de fonctionnement, c'est pas toujours clair pour l'équipe car il est présent dans les bureaux, et donc parfois il y a des interférences. (Salarié)
PT232 - [Prénom] va valider les congés, mais en co-validation, avec [Prénom] aussi. C'est moi qui vais trancher, qui vais dire quelle est la situation la plus adaptée. AS c'est le fonctionnement et pour tout. Tout ce qui est opérationnel, je vois et je n'ai pas besoin d'intervenir. (Gouvernance)
PT250 - Le président est là pour poser une vision mais il n'est pas dans l'opérationnel. En revanche il pose la dynamique. Il est le représentant légal d'une structure. (Salarié)

4.2.2.4.3 DIMENSION VERTICALE DE LA COOPÉRATION

Au niveau vertical, il s'agit principalement de **questionner les relations et la coopération entre la Fédération Nationale et les associations territoriales**. Dans un premier temps concernant la répartition du temps de travail et les activités à effectuer par les salariés permanents des associations territoriales, qui ne savent pas toujours à qui se référer.

PT016 - Qu'on arrête de nous faire chier et qu'on nous donne les moyens de faire notre boulot merde. (Salarié)
PT030 - On a sur Paris des contacts qui sont nationaux. Il y a un mélange des genres. Aujourd'hui il y a moins de flou. Typiquement, il y a un événement national, et les filles sont occupées par ça. (Gouvernance)

Dans le prolongement de cette question intervient nécessairement celle du **nivellement exécutif entre la Fédération nationale et les associations territoriales**, puisque le responsable légal des salariés permanents est le président de l'association territoriale, et non la Fédération Nationale.

PT039 - les décisions engagent le président local, même si c'est quelqu'un d'autre qui prend la décision. (Gouvernance)
PT066 - il n'y a pas de hiérarchie entre FN et AR. Il n'y a pas d'autorité entre la FN et l'AR.

C'est absolument comme les entreprises. Vous avez un siège et les filiales, c'est exactement le même principe. (Gouvernance)

Cependant, **les acteurs des associations territoriales entretiennent le paradoxe vis-à-vis de leurs relations avec la Fédération Nationale**, en attendant d'elle qu'elle se positionne comme support notamment sur des thématiques de gestion des ressources humaines :

PT045 - Il faut une coordination national, et un RRH au national. (Gouvernance)
PT083 - Ce que j'attends du National c'est des fiches de poste claires, ça permettra d'être dans des échanges plus structurés, permettra de clarifier qui est l'interlocuteur. Permettre d'éviter des boîtes à frustration, comme les séminaires, par exemple au niveau des titres et fonctions. (Gouvernance)
PT178 - Je considère que le RH, tout comme l'éthique, les aspects financiers, comptabilité, relèvent d'une part de fonctions support naturel que l'on peut avoir d'une fédération nationale, voilà donc le RH est dedans, vous pouvez donner toutes l'autonomie possible et imaginables et de façon décentralisées à des antennes, il n'en reste pas moins que les fonctions support qui sont très proche de l'identité de l'association dans sa globalité doivent être respectées. (Gouvernance)

4.2.2.4.4 STRUCTURES HIÉRARCHIQUES

La source de ce paradoxe réside à notre sens dans la **multiplicité des dimensions et des modalités qui peuvent régir les relations entre la Fédération Nationale et les associations territoriales.** Par exemple, au-delà de la répartition opérationnelle de l'activité managériale, où peut-on positionner l'éventuelle dépendance économique des associations territoriales vis-à-vis de la Fédération ? Celle-ci dispose-t-elle toujours du même pouvoir hiérarchique et organisationnel qu'une association autonome financièrement ?

PT100 - Je ne crois pas à l'autonomie des régions, à partir du moment où il y a du soutien financier de la Fédération. (Gouvernance)
PT161 - Sur la RC, on aimerait bien que ce soit financé ou co-financé par la rémunération. Il n'est pas normal qu'on soit tous seuls à porter le coup. Notamment pourquoi pas faire supporter le coût d'une RC pas uniquement par l'AR mais aussi par la FN. (Gouvernance)

Enfin, au sein de nombreuses associations territoriales, on observe **plusieurs pilotes dans le même avion** : comme nous l'avons déjà analysé, entre manager salarié et président bénévole, entre la Fédération Nationale et l'association territoriale, mais également au sein de la gouvernance, avec l'existence de co-présidents se partageant la responsabilité légale selon des modalités parfois floues, et également avec la délégation de certaines parties de la GRH à d'autres membres du bureau : secrétaire, trésorier, etc.

PT031 - On managerait cette personne à plusieurs, et elle managera ST et MP. (Gouvernance)
PT115 - Qui est notre patron ? (Salarié)
PT152 - On a un bureau statutaire avec les 2 Présidents, Pierre à la collecte de fonds, [Prénom], à nous 5 on forme un bureau statutaire et donc les sujets RH, on vient d'embaucher quelqu'un pour être sur la Bretagne, on le partage entre nous, on a étudié les CV des candidats, on a fait des entretiens ensemble ou individuel, on s'empare de ce sujet RH à nous 5. (Gouvernance)

Dans le cadre de la recherche-intervention que nous avons menée, ces analyses peuvent être très clairement illustrées par la dynamique de la gestion des ressources humaines, ceci à plusieurs niveaux. Dans un premier temps, nous avons noté que **la fonction RH, au sein des associations territoriales,**

pouvait être répartie entre de nombreux acteurs, bénévoles permanents (président, trésorier, secrétaire, responsable d'antenne) et salariés permanents (directeur régional le plus souvent). Suite aux diagnostics, nous avons mené un ensemble de dispositifs afin d'améliorer les pratiques managériales au sein de l'association, et notamment un dispositif d'accompagnement individualisé par association. Sur les 10 associations territoriales, nous avons rencontré 21 acteurs différents, 17 bénévoles et 4 salariés, allant d'un nombre de 1 jusqu'à 5 acteurs par association pour un total de 28 salariés. Ce ratio illustre à notre sens la dispersion très importante de la fonction RH.

D'autre part, le fait que cette **fonction RH puisse être portée indépendamment par des acteurs salariés et bénévoles au même niveau**, nous interroge sur la possibilité de les faire coopérer transversalement entre les associations territoriales. Il ne s'agit pas de questionner les éventuelles différences de disponibilités ou de compétences, mais plutôt de pouvoir formel et de délégation : un bénévole permanent, qui plus est président, dispose d'une capacité exécutive bien plus importante qu'un directeur régional qui agit lui par délégation de son président. La coopération entre un président et un directeur régional de deux associations territoriales différentes pour traiter de la dimension RH est ainsi nécessairement délicate puisque cet échange n'est pas réalisé entre pairs. Il est donc difficile de mettre en place des pratiques transversales (Figure 63).

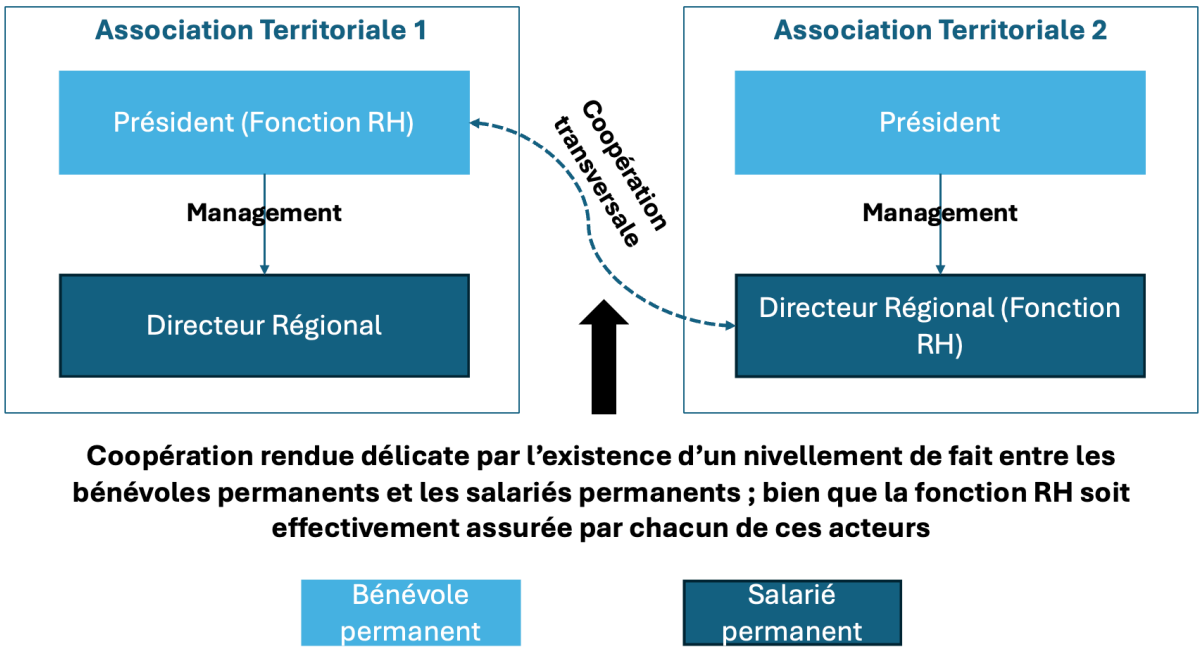


Figure 63 - Illustration de la coopération transversale entre les associations territoriales concernant la fonction RH (source : auteur)

4.2.2.4.5 POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

On retrouve au sein de cette dimension les éléments qui manquent, concernant les salariés permanents, manquent afin de constituer une politique de gestion des ressources humaines performantes. Par exemple, **de nombreux salariés permanents mettent en avant un fort manque de formation à leur disposition**. Pour combler ce manque, dû à la fois au peu de disponibilité des présidents et parfois à un manque d'appétence de leur part, ou encore à des difficultés d'ordre économique, les salariés permanents utilisent en local les seuls accès à leur disposition : les bénévoles accompagnants, principalement des coachs.

PT054 - Jamais eu de formation (Salarié)

PT151 - On a essayé de gérer au mieux, on est bien doté avec des coachs certifiés, on l'a entouré de compétences de l'association. On a constaté qu'elle ne souhaitait pas revenir, mais on a fait en sorte de l'accompagner dans sa reconversion. On a mis en place une coach, on a mis en place un bilan de compétences. (Gouvernance)

D'autre part les associations territoriales n'offrent, comme nous l'avons vu, que **peu de possibilité d'évolution de carrière**. Cela peut rendre la coopération délicate puisque sur un plan temporel, la gestion des ressources humaines ne répond pas aux besoins des salariés permanents.

PT034 - En termes d'évolution de carrière, peu de choses, il y a pas tellement de possibilités d'évolutions de carrière. (Gouvernance)

PT111 - Mission très floue, pas de fiche de poste (Salarié)

PT119 - Quelle évolution de poste on me propose. C'est quoi le plan de carrière ? (Salarié)

Les dispositifs de GRH sont pauvres en de nombreux endroits, et au sein de plusieurs associations régionales, les entretiens annuels et professionnels, qui constituent pourtant une obligation légale et réglementaire ne sont pas réalisés ; laissant par ailleurs de nombreux salariés sans objectifs.

PT033 - On ne fait pas les entretiens annuels. (Gouvernance)

PT047 - Les permanents n'ont pas d'objectif. (Gouvernance)

4.2.2.4.6 MOYENS ET MÉTHODES DE TRAVAIL

Le point principal que nous relevons concerne les **différences de réalités entre les associations territoriales** en ce qui concerne les conditions physiques de travail : en effet, les associations s'étant chacune construites selon leur contingence immédiate et ayant des anciennetés différentes, les conditions physiques de travail sont nettement différentes : certains travaillent exclusivement en télétravail, d'autres dans des locaux prêtés par un mécènes, d'autres dans les locaux du président de l'association, d'autres enfin réalisent même certaines réunions de travail au domicile du président de l'association.

PT070 - Vous connaissez les locaux de Lyon j'imagine, et vous n'avez pas été à Bordeaux ? Ça n'a rien à voir. (Gouvernance)

PT089 - Quand on grandit, je sais pas si le nouveau président acceptera d'accueillir chez lui. (Salarié)

L'association 60 000 rebonds n'a que **peu mis en place de dispositifs et structures pour alimenter la coopération entre les salariés et les bénévoles**. Peu d'équipes mixtes au sein d'une même équipe de travail, une fonction RH éparpillée, peu de formations proposées pour tous les acteurs, l'accès à des informations nécessairement différentes car non harmonisées, etc. Il n'existe **pas de vraie volonté politique et opérationnelle de rapprocher les acteurs**. **Notre recherche a néanmoins permis d'observer des éléments venant encourager cette coopération. Les bénévoles accompagnants semblent n'être que peu intéressés par la dimension collective et le projet associatif global, plutôt par la relation qu'ils créent avec les bénéficiaires de l'action.**

Un enjeu important se situe au niveau de la **répartition des activités d'encadrement du travail entre la Fédération Nationale et les associations territoriales** : malgré une charte d'engagement RH, la répartition n'est pas claire et encourage les zones de flous dont finalement, les salariés permanents

sont ceux qui semblent le plus souffrir. Cette dernière analyse est directement reliée à la question de la subordination et du pouvoir au sein des associations.

4.2.2.5 LES CONDITIONS D'ENGAGEMENT ET DE COOPÉRATION SONT-ELLES DIFFÉRENTES ?

Nous proposons ci-dessous de récapituler les idées-forces de notre analyse sur les différents cadres théoriques mobilisés pour 60 000 rebonds (Tableau 45) :

<table>
<tr><th colspan="2" rowspan="2">Cadre théorique</th><th rowspan="2">Convergences</th><th colspan="3">Spécificités</th></tr>
<tr><th>Salariés permanents</th><th>Bénévoles permanents</th><th>Bénévoles accompagnants</th></tr>
<tr><td colspan="2">Échange social</td><td>Rétribution économique directe (indirectement pour les bénévoles, directement pour les salariés permanents

Mise en lien avec des réseaux et développement de l'employabilité

Réparation d'une épreuve personnelle, ou dans leur réseau proche, en cours ou terminée.</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">Contrat psychologique</td><td>Messages organisationnels</td><td>Recrutement majoritairement par cooptation</td><td colspan="2">Visibilité personnelle et professionnelle accrue</td><td></td></tr>
<tr><td>Signaux sociaux</td><td>Difficulté à coopérer avec les autres cohortes</td><td>Épuisement professionnel probable</td><td></td><td>Utilité sociétale</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Engagement organisationnel</td><td>Engagement affectif</td><td>Convergent et très fort pour toutes les cohortes</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Engagement normatif</td><td>Faible pour les salariés (le secteur d'activité est en forte croissance) ; faible pour les bénévoles (pas d'obligation)</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Engagement calculé – Manque d'alternatives</td><td>Faible pour toutes les cohortes (pas de difficulté à retrouver un emploi)</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Engagement calculé – Sacrifice perçu</td><td></td><td>Faible (capacité à retrouver un emploi dans le même secteur)</td><td>Très fort car résultante d'un engagement au long cours</td><td>Faible (capacité à retrouver un nouveau bénévolat</td></tr>
<tr><td colspan="2">Coopération</td><td colspan="3">Peu de dispositifs en place pour favoriser la coopération, pas de volonté stratégique
Bénévoles accompagnants peu intéressés par le projet associatif global, plutôt par le lien avec les bénéficiaires. Beaucoup d'équipes mixtes salariés et bénévoles
Fonction RH éparpillée. Enjeu important pour la répartition des activités : entre la Fédération Nationale et les associations territoriales ; la répartition n'est que très peu claire et encourage les zones de flous dont finalement, les salariés permanents sont ceux qui semblent le plus souffrir.</td></tr>
</table>

Tableau 45 - Convergences et spécificités des salariés et des bénévoles au sein de l'Association 60000 rebonds (source : auteur)

En conclusion, l'analyse montre que **les convergences sont plus nombreuses et plus fortes que les différences** entre les bénévoles et les salariés au sein de 60 000 rebonds. Au sein de ce terrain, **même les différences directement liées au statut n'ont une existence que marginale** : par exemple, la rétribution économique et la réalité du marché de l'emploi qui s'applique pour les salariés a également une résonnance pour les bénévoles qu'ils soient accompagnants ou permanents. Pour les bénévoles permanents, la rétribution est souvent liée à des mises en réseau, des rencontres et l'accès à des environnements qu'ils n'auraient pas connus sans cela, et donc à une rétribution indirecte forte (et attendue par eux). **Les différents types d'engagements organisationnels sont tous convergents**, à l'exception du sacrifice perçu qui lui est beaucoup plus fort pour les bénévoles permanents, l'accès à ce niveau de responsabilité étant généralement atteint après de nombreuses années bénévoles. Les convergences nous semblent plus fortes, particulièrement celles qui concerne à la fois le contre-don vis-à-vis de la relation avec les bénéficiaires et l'engagement affectif.

Le fait que les bénévoles accompagnants soient moins intéressés que les salariés vis-à-vis de la politique générale de l'association est-il lié à leur statut de bénévole ? Ou plutôt parce que, à l'instar de très nombreuses entreprises, les acteurs « de terrain » en perçoivent peu les avantages ? Autrement dit, ce désintérêt tiendrait plus du positionnement au sein de l'organisation que de leur statut de bénévole. Ce résultat est renforcé par le fait que les bénévoles permanents sont les auteurs de la stratégie et y sont particulièrement investis dans 60000 rebonds. Finalement, il existe au sein de ce terrain de recherche de **plus fortes convergences entre les salariés et les bénévoles permanents qu'entre les bénévoles permanents et accompagnants**. Ceux-ci ayant des activités très différentes les uns des autres, cela nous permet de renforcer à nouveau notre postulat de l'importance cruciale du positionnement dans l'organisation plutôt que du statut.

L'analyse des résultats montre que les salariés et les bénévoles, au sein de l'association 60 000 rebonds, ne constituent pas deux parties prenantes ayant des cultures différentes nécessitant des pratiques de management différenciées à l'aune du statut.

4.2.3 LES CONVERGENCES ET LES SPÉCIFICITÉS AU SEIN DE NOS TERRAINS DE RECHERCHE

En conclusion, nous proposons ci-dessous de récapituler les idées-forces de chaque terrain de recherche concernant les différents cadres théoriques utilisés (Tableau 46).

Nous avons distingué au sein de nos deux terrains de recherche **trois cohortes**. Au sein de l'**Association H**, nous avons **séparé au sein de la cohorte « bénévole » les bénévoles accompagnants et les bénévoles référents**. Pourtant, ils semblent présenter tellement de convergences au sein des différents cadres théoriques que nous pourrions les considérer comme faisant partie de la même cohorte : les bénévoles référents de notre échantillon sont tous également des bénévoles accompagnants. Au sein de l'Association **60 000 rebonds**, nous avons là aussi distingué **deux sous-cohortes au sein de la cohorte « bénévole »** : les bénévoles accompagnants, que nous pouvons rapprocher de ceux de l'Association H, étant positionnés de la même façon au sein de l'organisation et ayant des activités très semblables vis-à-vis des bénéficiaires même si ceux-ci sont différents ; et les bénévoles permanents, c'est-à-dire des bénévoles investis d'une mission permanente et parfois élective au sein de l'association. Plusieurs éléments nous empêchent de les rapprocher des bénévoles référents de l'association H :

1. Premièrement les bénévoles référents, bien qu'ils soient effectivement investis d'une mission permanente de coordination et d'animation, n'ont pas de réelle existence au sein de l'Association H
2. Deuxièmement ils ne sont pas élus et ne disposent pas de capacité de prise de décision

Il existe des bénévoles permanents au sein de l'Association H, mais notre recherche-intervention ne nous a pas conduit à échanger avec eux. Afin de dresser des parallèles et d'établir des convergences et des spécificités entre nos terrains de recherche, nous proposons de considérer **3 cohortes** :

1. **Les bénévoles accompagnants**, présents au sein des 2 terrains de recherche ;
2. **Les salariés permanents**, présents au sein des 2 terrains de recherche ;
3. **Les bénévoles permanents**, présents au sein de l'Association 60 000 rebonds.

Les **bénévoles référents** (Association H) seront néanmoins utiles dans l'analyse car ils se rapprochent parfois de l'une et de l'autre des sous-cohortes bénévoles. Ci-dessous un tableau récapitulatif des convergences et des spécificités de nos deux terrains de recherche, pour chaque cohorte et vis-à-vis de chaque cadre théorique.

Cadre théorique		**Convergences**	**Spécificités**	
			Association H	**Association 60 000 rebonds**
Échange social		Les salariés sont dans l'attente d'une rétribution économique directe	Attente d'un contre-don de valorisation sociétale attribuée aux organisations associatives	Attente d'une rétribution économique indirecte pour les bénévoles Mise en lien avec des réseaux et développement de l'employabilité Réparation d'une épreuve personnelle, ou dans leur réseau proche, en cours ou terminée.
Contrat psychologique	**Messages organisationnels**	Processus de recrutement similaire pour les salariés et les bénévoles		Visibilité personnelle et professionnelle accrue pour les bénévoles et salariés permanents
	Signaux sociaux	Difficulté à coopérer avec les autres cohortes		Épuisement professionnel probable pour les SP
Engagement organisationnel	**Engagement affectif**	Convergent et très fort pour toutes les cohortes		
	Engagement normatif	Faible pour les bénévoles (pas d'obligation)	Fort pour les salariés car nécessité d'activité économique	Faible pour les salariés (le secteur d'activité est en forte croissance)
	Engagement calculé – Manque d'alternatives		Fort car peu d'alternatives pour les salariés	Faible pour toutes les cohortes (pas de difficulté à retrouver un emploi)

	Engagement calculé – Sacrifice perçu	Fort dans la relation avec les bénéficiaires pour les bénévoles accompagnants		Fort pour les bénévoles permanents car souvent la résultante d'un engagement à long terme
Coopération		Questionnements forts sur la détention du pouvoir (H : entre les bénévoles et les salariés / 60KR : entre la Fédération Nationale et les associations territoriales Très nombreuses équipes mixtes	Forte volonté politique de coopération Fonction RH mutualisée	Faible volonté politique de coopération Fonction RH éparpillée

Tableau 46 - Convergences et spécificités des salariés et des bénévoles au sein des 2 terrains de recherche (source : auteur)

Nous avons déjà indiqué que de notre point de vue, **les salariés et les bénévoles**, au sein de nos deux terrains de recherche, **ne constituent pas deux parties prenantes ayant des cultures différentes nécessitant des pratiques de management différenciées à l'aune du statut**. Il s'agit d'une première convergence particulièrement signifiante et importante dans la poursuite de notre travail de recherche. D'autres **convergences** existent : l'**engagement affectif est très fort** pour l'ensemble des cohortes au sein des deux terrains de recherche ; l'engagement normatif est faible pour les bénévoles ; et l'engagement calculé lié au sacrifice perçu est également fort pour les bénévoles accompagnants car ils s'investissent fortement avec les bénéficiaires. Une autre convergence forte est celle liée à l'**interrogation sur le centre décisionnel de l'association**, bien que l'interrogation ne se situe pas au même niveau pour l'Association H et pour l'Association 60 000 rebonds.

Les **divergences sont principalement liées**, de notre point de vue, à la fois **aux postes occupés par les salariés permanents** au sein de l'Association 60 000 rebonds (1) ainsi qu'au fait que nous n'avons pas été en capacité d'échanger avec des bénévoles permanents au sein de l'Association H (2) :

1. Au sein de 60 000 rebonds, les postes des salariés permanents sont tous des postes de cadres bénéficiant d'une autonomie importante et en lien avec le développement de l'association. Leur employabilité est forte pour la plupart d'entre eux et donc, il est assez logique de les retrouver dans des engagements normatifs et calculés relativement faibles, ce qui n'est pas le cas au sein de l'Association H car les postes sont plus délimités et les profils des salariés est différent (plus âgé, plus d'ancienneté).
2. La sous-cohorte « Bénévoles permanents » est une spécificité de l'Association 60 000 rebonds dans le cadre de notre recherche et ils présentent de nombreuses particularités dans notre analyse. Pour autant, cette spécificité ne nous semble pas signifiante pour distinguer les 2 terrains, il semble qu'elle n'existe que parce que nous n'avons pas été en capacité d'échanger avec des bénévoles permanents de l'Association H, qui auraient pu se trouver dans des dispositions similaires et nous transmettre des informations convergentes

4.3 CONCLUSION DU CHAPITRE 4

Notre objectif pour ce chapitre, à partir d'une revue de littérature, était de **proposer un modèle d'analyse de l'engagement et de la coopération des salariés et des bénévoles** au sein des associations, puis de valider ce modèle au sein de nos terrains de recherche.

Nous avons pour cela sélectionné **quatre cadres théoriques** constitutifs de l'engagement des acteurs dans leur dimension individuelle (échange social, contrat psychologique, engagement organisationnel) et dans une dimension collective (coopération).

Il ressort de cette analyse que, de façon convergente entre nos deux terrains de recherche, **les bénévoles et les salariés ne constituent pas deux parties prenantes dont l'engagement révèle des cultures différentes. Leurs convergences semblent plus importantes que leurs différences.**

Il nous semble que **les différences entre ces cohortes sur l'ensemble de ces modèles tiennent autant au statut qu'à d'autres variables (comme l'exercice d'une activité professionnelle ou non, ou encore les missions confiées) qui méritent d'être reconsidérées pour affiner l'analyse**, et ne pas rester dans une perception manichéenne de la réalité associative et d'une opposition entre les bénévoles et les salariés : il existe plusieurs réalités du bénévolat et plusieurs réalités du salariat ; les enfermer dans cette unique perception est sans doute une erreur. D'autre part, les « mondes » bénévole et salarié ne sont pas étanches et il est possible de rapprocher le bénévolat du salariat par les « zones grises » existant au sein des associations, concept que Pijoan, Chader et Plane (2021) explorent concernant les coursiers à vélo, un cadre caractérisé par des relations de travail ambiguës et des vulnérabilités accrues (Pijoan et al., 2021) : le concept de zone grise met en lumière l'ambiguïté dans les relations d'emploi, un phénomène accentué par l'ubérisation (Supiot, 2000). La dépendance des bénévoles aux associations brouille les frontières traditionnelles du travail salarié et bénévole, créant des dynamiques de vulnérabilité économique, sociale et juridique.

4.4 CONCLUSION DE LA PARTIE 2

La **Partie 2** avait pour objectif de **distinguer les différentes parties prenantes internes au sein des associations**, d'identifier leurs statuts et d'étudier leurs mécanismes d'engagement et leur coopération au sein de nos terrains de recherche.

Le **Chapitre 3** a d'abord permis d'explorer **les concepts de « statut » et de « partie prenante interne »** et de les situer au sein de notre travail de recherche en proposant un modèle d'analyse. Nous avons vu que **le statut est mouvant** et qu'il est possible de cumuler plusieurs statuts au sein de contextes différents et parfois même au sein du même contexte. Nous avons identifié **deux parties prenantes internes** que nous avons étudiées au sein de nos deux terrains de recherche : les **salariés** et les **bénévoles**.

Le **Chapitre 4**, à partir d'une revue de littérature, propose un **modèle d'analyse de l'engagement et de la coopération** des salariés et des bénévoles, en utilisant de nombreux cadres théoriques. Nous avons vu que de façon convergente entre nos deux terrains de recherche, **les bénévoles et les salariés ne constituent pas deux parties prenantes dont l'engagement révèle des cultures différentes**. Leurs convergences semblent plus importantes que leurs différences et **leur statut ne semble pas opératoire pour différencier leurs pratiques managériales**.

Il s'agit pourtant d'un **critère** qui est **régulièrement utilisé au sein des organismes associatifs**, non sans générer des dysfonctionnements qui entravent leur performance sociale, économique et sociétale.

PARTIE 3 : LE DÉVELOPPEMENT DU POTENTIEL HUMAIN ET DE LA PERFORMANCE PAR LA PERSONNALISATION DES PRATIQUES MANAGÉRIALES

Cette Partie 3 se propose d'analyser au sein de nos terrains de recherche la présence de du statut comme critère dans la construction des pratiques managériales, puis d'en explorer les conséquences sur leur performance socio-économique.

Dans un premier temps (Chapitre 5), à partir de la construction d'un modèle théorique spécifique (5.1), nous questionnons les modèles de construction des systèmes de gestion des ressources humaines au sein de nos terrains de recherche ; puis nous étudions les liens de causalité entre les pratiques de management observées au sein de ces terrains et les dysfonctionnements repérés (5.2).

Ensuite (Chapitre 6), nous proposons, suite à un questionnement sur les fondements de l'évaluation de la performance des associations (6.1), une évaluation qualimétrique des régulations de ces dysfonctionnements et leurs conséquences sur la performance socio-économique de nos terrains de recherche (6.2). Enfin, nous tentons de montrer que la personnalisation des pratiques de management (6.3), par l'activation du potentiel humain des acteurs, est génératrice de performance (6.4).

5 CHAPITRE 5 : LES PRATIQUES MANAGÉRIALES AU SEIN DES ASSOCIATIONS ET LEURS LIENS AVEC LE STATUT DES PARTIES PRENANTES INTERNES..... 203

6 CHAPITRE 6 : LES LIENS ENTRE LA PERSONNALISATION DES PRATIQUES MANAGÉRIALES, LE POTENTIEL HUMAIN ET LA PERFORMANCE 267

5 CHAPITRE 5 : LES PRATIQUES MANAGÉRIALES AU SEIN DES ASSOCIATIONS ET LEURS LIENS AVEC LE STATUT DES PARTIES PRENANTES INTERNES

Nous proposons donc au sein de ce chapitre de questionner les modèles de construction des systèmes de gestion des ressources humaines au sein de nos terrains de recherche (5.1). Pour ce faire nous construisons un modèle d'analyse théorique en deux temps : d'abord des systèmes de gestion des ressources humaines à partir de la théorie des conventions (Boltanski et Thévenot, 1991 ; Orléan, 1994 ; Gomez, 1996) et des configurations organisationnelles (Mintzberg, 1982, 1986) ; puis des pratiques managériales à partir de la théorie socio-économique (Savall & Zardet, 1975, 1987).

Nous étudions ensuite les liens de causalité entre les pratiques de management observées au sein de ces terrains et les dysfonctionnements repérés (5.2), et nous tentons d'établir des relations entre les modèles de GRH et les types de dysfonctionnements repérés.

5.1 PROPOSITION D'UN MODÈLE THÉORIQUE D'ANALYSE DES PRATIQUES DE GRH & MANAGÉRIALES AU SEIN DES ASSOCIATIONS ET DES DYSFONCTIONNEMENTS ASSOCIÉS 205
5.2 LES RÉALITÉS DES RELATIONS ET DES DYSFONCTIONNEMENTS AU SEIN DE NOS TERRAINS DE RECHERCHE 216
5.3 CONCLUSION DU CHAPITRE 5 266

5.1 PROPOSITION D'UN MODÈLE THÉORIQUE D'ANALYSE DES PRATIQUES DE GRH & MANAGÉRIALES AU SEIN DES ASSOCIATIONS ET DES DYSFONCTIONNEMENTS ASSOCIÉS

Nous l'avons vu, **certaines recherches** (Bartel-Radic, 2014 ; Cottin-Marx, 2019) **mettent en avant les différences effectuées par les associations entre les salariés et bénévoles, la légitimation de leurs différences de traitement**, en termes de gestion des ressources humaines et de management. Parfois, ces différences trouvent une rationalité dans la valorisation du salariat associatif pour lui permettre d'exister à côté du bénévolat, parfois pour mettre en lumière les spécificités du bénévolat et considérer qu'ils doivent être pilotés de façon spécifique. Ces spécificités s'immiscent alors dans les pratiques de l'association, du processus de recrutement (Kegel, 2008), d'intégration au management ou plutôt « *d'animation »* des bénévoles (Petit, 2014), en **distinguant clairement les tâches que les bénévoles réalisent, à côté des salariés** (Lichtsteiner et al., 2015).

Certains rapprochements entre les deux parties prenantes sont parfois proposés : par exemple celui de prévoir une période d'essai du bénévolat (Soziale Dienste Stadt Zürich, 2014), ou encore de prévoir une convention écrite, notamment dans les cas où l'organisation doit procéder à des dépenses, par exemple pour la formation d'un bénévole (Kegel, 2008). Ces conventions peuvent être individualisées (par exemple concernant les tâches ou la fréquence des interventions, qui varient d'un bénévole à l'autre), tandis que certains points sont identiques pour tous les bénévoles (par exemple concernant les assurances dont bénéficient les intervenants) (Reifenhäuser et al., 2016). **L'une des prescriptions principales dans la littérature consiste à mettre en place au sein de l'organisation une activité de coordination des bénévoles assurée par un coordinateur salarié**, comme la « *coordination de bénévoles est une tâche exigeante* » (Kegel, 2008). En mettant en place des coordinateurs, l'organisation signale qu'elle traite la problématique du bénévolat avec beaucoup de soin et que les bénévoles sont pris au sérieux (Hager & Brudney, 2011). Dans cette perspective, les bénévoles ne sont pas soumis au coordinateur de la façon dont un salarié serait soumis à son employeur dans le cadre d'un contrat de travail. Il n'y a donc pas de relation hiérarchique, et la coopération doit se dérouler dans un rapport équilibré (Soziale Dienste Stadt Zürich, 2014).

Pour ces mêmes auteurs, **le travail des salariés et celui des bénévoles ne doit pas être interchangeables**. Nous avons pourtant vu préalablement que tous les bénévoles n'attendent pas la même chose en échange de leur engagement bénévole ; comme tous les salariés ne sont pas engagés pour réaliser les mêmes activités.

Nous nous proposons donc au sein de ce chapitre de **décrire les modèles de construction des systèmes de gestion des ressources humaines** au sein de nos terrains de recherche, puis d'étudier les liens de causalité entre les pratiques de management observées au sein de ces terrains et les dysfonctionnements repérés. Nous tenterons par la suite d'établir des relations entre les modèles de GRH et les types de dysfonctionnements repérés. Pour ce faire, nous construisons un modèle d'analyse théorique en deux temps : d'abord des systèmes de gestion des ressources humaines à partir de la théorie des conventions (Boltanski et Thévenot, 1991 ; Orléan, 1994 ; Gomez, 1996) et des configurations organisationnelles (Mintzberg, 1982, 1986) ; puis des pratiques managériales à partir de la théorie socio-économique (Savall & Zardet, 1975, 1987).

5.1.1 LES CONVENTIONS DE GRH & LES CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES

La gestion des ressources humaines (GRH) trouve ses origines dans les **théories de la division du travail et de la rationalisation organisationnelle**, qui mettent l'accent sur l'optimisation des processus et la hiérarchisation stricte. Ces principes, initialement développés par **Frederick Taylor**, prônent une

répartition claire des tâches et une structure verticale de l'organisation, où les rémunérations sont basées principalement sur la productivité (Taylor, 1911). Cette approche mécaniste, souvent désignée comme « taylorisme » (scientifique), a inspiré les pratiques managériales en valorisant la **standardisation et la spécialisation des rôles** pour maximiser l'efficacité. Parallèlement, **Henri Fayol** a posé les bases de la gestion administrative, en insistant sur la **formalisation des règles, l'autorité hiérarchique et le contrôle** comme éléments essentiels de la gestion organisationnelle (Fayol, 1919). Ces modèles classiques se sont largement imposés dans les entreprises industrielles du début du XXe siècle, mais ils ont également fait l'objet de nombreuses critiques pour leur impact aliénant sur les travailleurs, réduits à de simples exécutants de tâches répétitives et standardisées.

Dans l'**après-guerre**, les limites de ce modèle deviennent de plus en plus évidentes, notamment à travers l'**émergence de mouvements sociaux et de recherches** mettant en lumière l'épuisement et la déshumanisation des employés soumis à ces méthodes. **Chris Argyris**, par exemple, critique l'impact psychologique négatif des structures hiérarchiques rigides et propose des **approches favorisant l'engagement et l'autonomie des employés** comme levier de performance (Argyris, 1970). Cette période marque également l'essor du **mouvement des relations humaines**, initié par **Elton Mayo** et ses recherches dans les années 1930, qui ont démontré l'importance des facteurs sociaux dans la productivité des employés. Les célèbres expériences de **Hawthorne** montrent que la considération des besoins sociaux et psychologiques des employés favorise leur motivation et leur engagement (Mayo, 1933). Dans cette perspective, l'amélioration des conditions de travail et le renforcement des interactions humaines sont perçus comme des éléments clés pour l'efficacité organisationnelle.

Il n'existe pas de définition satisfaisante du terme « gestion des ressources humaines ». Certains auteurs font l'impasse sur une telle définition (Heisler et al., 1988 ; DeCenzo et Robbins, 1993 ; Gosselin et al., 1992) : ils traitent de la GRH sans préciser le sens qu'ils accordent à la notion. D'autres donnent au terme une signification très large : elle concerne « l'humain et le social » (Sekiou et al., 1992), « les structures et les hommes » (Peretti, 2007), ou elle a trait à la « régulation du travail dans les organisations » (Cadin et al., 1997), à la « gestion du travail et de l'emploi » (Weiss, 1993), au « management des hommes dans les organisations » (Hunt, 1992), ou encore à « l'ensemble des pratiques de planification, de direction, d'organisation et de contrôle des ressources humaines au sein de l'organisation » (Saint-Onge et Al., 2009). Les limites qui séparent la GRH d'autres aspects du fonctionnement de l'organisation ou de la gestion de celle-ci sont floues et ambiguës (Bournois et Barabet, 1993).

Pour Invancevich, la GRH se définit comme « le management efficace (effective) de l'homme au travail » (1995) ; elle a donc d'emblée selon lui une visée prescriptive. Belcourt et al. (1996) sont plus précis sur cette notion d'efficacité en plaidant au début de leur manuel pour que « les efforts en matière de GRH soient dirigés en vue de soutenir davantage la réalisation des objectifs concurrentiels de l'organisation » (1996). Ils rejoignent ainsi l'avis de beaucoup d'autres auteurs, selon lesquels les ressources humaines sont le seul véritable avantage compétitif dont dispose l'entreprise (Storey et Sisson, 1993 ; Delery et Doty, 1996 ; Bolwijn et Kumpe, 1996 ; Becker et Gerhart, 1996).

Jean-Michel Plane approfondit cette perspective en soulignant que **la GRH joue un rôle déterminant dans l'articulation entre la performance individuelle et la performance collective**, en mettant en avant l'importance de la cohérence stratégique entre les objectifs de l'organisation et les politiques de gestion des talents (Plane, 2012). Selon l'auteur, la GRH ne doit pas se limiter à un ensemble de pratiques fonctionnelles, mais elle doit être envisagée comme un levier stratégique contribuant au

développement durable de l'organisation. En ce sens, **la GRH est un outil d'optimisation des compétences**, qui s'inscrit dans une dynamique d'apprentissage organisationnel, essentielle pour faire face à un environnement de plus en plus incertain et compétitif (Plane, 2016).

Dans cette perspective, J.M. Plane invite à considérer la GRH comme un système intégré de pratiques interreliées visant à favoriser l'engagement, l'innovation et la flexibilité, et il plaide pour une GRH inclusive et éthique qui prend en compte le bien-être des employés et la responsabilité sociale de l'entreprise. Il rejoint ainsi les auteurs qui considèrent la GRH comme un facteur de différenciation stratégique, soulignant que le capital humain, s'il est géré efficacement, constitue un avantage concurrentiel durable (Plane et al., 2020).

La GRH est en général traversée par de nombreuses tensions, c'est plus que jamais le cas dans les structures de l'économe sociale et solidaire (ESS), lorsqu'il est question de licencier, de sanctionner ou de justifier des écarts de rémunération compte tenu de l'aspiration particulière de celles-ci au principe d'égalité. Les recherches sur la GRH dans les organisations de l'ESS partent généralement de l'importance particulière que ces organisations accordent aux valeurs. Les auteurs se rejoignent sur l'idée que ces projets humanistes ne sauraient justifier n'importe quel moyen. Ces valeurs forgent les intentions des associations à l'égard des bénéficiaires, elles inspirent aussi leurs « façons de faire ». Leur gestion « se doit » d'être éthique. Ces valeurs humanistes et démocratiques interpellent la GRH. **Pichault & Nizet (2000) proposent un cadre d'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines à partir de la notion de configuration organisationnelle** (Mintzberg, 1982, 1986) et des conventions de GRH. Ils reprennent les **cinq types principaux de configurations de Mintzberg (1982)** qui sont fonction de plusieurs dimensions (la division et la coordination du travail, les buts de l'organisation, la distribution du pouvoir) :

- La **configuration entrepreneuriale** : organisation placée sous l'autorité personnelle d'un leader, qui en est généralement le propriétaire et le fondateur. Les décisions sont centralisées dans les mains de ce seul acteur (Mintzberg, 1982, 1986 ; Nizet et Pichault, 2001)
- La **configuration missionnaire** : Le terme « missionnaire » (Mintzberg, 1986 ; Nizet et Pichault, 2001) se réfère à la problématique des buts : ce type de configuration se caractérise en effet par une nette prédominance des buts de mission – à savoir ceux qui concernent les clients de l'organisation – sur les buts de système – ceux qui relèvent de l'organisation comme telle
- La **configuration mécaniste** : À la suite des travaux de Max Weber, les sociologues des organisations ont coutume de désigner par le terme « bureaucratie » les organisations marquées par une forte division du travail, par ce que Mintzberg appelle la « standardisation des procédés ou des résultats » (Mintzberg, 1982, 1986 ; Nizet et Pichault, 2001). Certains d'entre eux proposent une analogie avec la machine (Morgan, 1989), ce qui autorise aussi à parler de « configurations mécanistes » (Mintzberg, 1982)
- La **configuration professionnelle** : Le terme « professionnel » indique ici que l'organisation emploie, comme opérateurs, des travailleurs qui ont un haut niveau de qualification et/ou de compétence. Pour réaliser leur travail, ces « professionnels » se réfèrent largement aux savoirs et savoir-faire qu'ils ont acquis au cours de leur formation initiale (Mintzberg, 1982 ; Nizet et Pichault, 2001)
- La **configuration adhocratique** : Le terme « adhocratie » contient l'expression *ad hoc*, qui signifie que les travailleurs à la base de l'organisation, autrement dit, les opérateurs, travaillent dans le cadre de groupes de projet, en vue de répondre aux demandes spécifiques des clients (Mintzberg, 1982 ; Nizet et Pichault, 2001)

Les différents types de configurations organisationnelles sont résumées dans le tableau (Tableau 47) ci-dessous :

	Configuration entrepreneuriale	**Configuration missionnaire**	**Configuration mécaniste**	**Configuration professionnelle**	**Configuration adhocratique**
DIVISION / COORDINATION DU TRAVAIL					
Division du travail entre opérateurs	Forte sur la dimension verticale, plutôt faible sur la dimension horizontale	Faible tant sur la dimension verticale qu'horizontale	Forte sur la dimension verticale	Faible sur la dimension verticale, forte sur la dimension horizontale	Faible tant sur la dimension verticale qu'horizontale
Coordination du travail entre opérateurs	Par supervision directe	Par standardisation des valeurs et ajustement mutuel	Par standardisation des procédés ou des résultats	Par standardisation des qualifications	Par ajustement mutuel
Qualification des opérateurs	Faible	Généralement élevée	Faible	Élevée	Élevée
BUTS					
Mission et/ou système	Prédominance de buts de mission qui correspondent aux préoccupations et valeurs du directeur ; importance de la survie	*Prédominance d'un ou de plusieurs bu(s) de mission*	Prédominance des buts de système	Différents buts de mission correspondant aux préoccupations professionnelles des différents groupes d'opérateurs	Principalement buts de mission, mais également but d'efficience
Degré d'opérationnalité	Faible ; il suffit que les buts soient clairs aux yeux du directeur	La capacité des buts de mission à mobiliser les membres de l'organisation est plus importante que leur opérationnalité	Très élevé	*La variété des buts des professionnels se traduit e buts organisationnels peu opérationnels*	Intermédiaire
DISTRIBUTION DU POUVOIR					
Localisation du pouvoir	*Au sommet stratégique qui est aussi propriétaire, et qui contrôle toutes les étapes des décisions stratégiques, parfois également*	Au sommet stratégique et chez les analystes des valeurs	Chez les analystes des procédés ou des résultats ; dans certains cas, chez le propriétaire et au sommet stratégique ; chez les associations	*Principalement chez les professionnels et au bas de la ligne hiérarchique ; le sommet stratégique exerce*	*Décentralisation des décisions moins importantes dans des équipes réunissant opérateurs et ligne*

	des décisions moins importantes		d'employés (contre-pouvoir)	*également une influence en gérant les conflits*	*hiérarchique ; centralisation des décisions stratégiques*

Tableau 47 - Les configurations organisationnelles (Pichault & Nizet, 2000)

En s'appuyant ensuite sur la **théorie des conventions**, qui s'est développée au cours des vingt dernières années aux frontières de la sociologie (Boltanski et Thévenot, 1991), de l'économie (Orléan, 1994) et de la gestion (Gomez, 1996), **Pichault & Nizet (2000) développent une typologie des conventions de GRH au sein des organisations**. Pour eux, une convention :

- Prend la forme d'un ensemble de repères auxquels des individus, confrontés à des situations incertaines, se réfèrent pour décider des comportements qu'ils vont adopter
- Influence les décisions individuelles, […] les décisions individuelles influencent en retour la convention

À partir d'un travail de terrain et dans une logique inductive, ils proposent **cinq types de convention de GRH au sein des organisations : la convention discrétionnaire, la convention objectivante, la convention individualisante, la convention délibérative et la convention valorielle**. Celles-ci sont précisées dans le tableau (Tableau 48) ci-après :

Dimensions	Convention discrétionnaire	Convention objectivante	Convention individualisante	Convention délibérative	Convention valorielle
Effectifs (entrées)	peu de planification, importance des échos informels et des recommandations à l'intérieur de réseaux de connaissances	gestion prévisionnelle des emplois (planification quantitative), forte importance accordée au recrutement	gestion prévisionnelle des compétences, forte importance de la sélection, recours à divers tests et à l'appréciation par simulation	accès aux emplois réglementé, recrutement et sélection pris en charge par les professionnels et validés de manière collégiale	processus de sélection axé sur la capacité d'identification à la mission
Effectifs (départs)	congédiements sur-le-champ	licenciements collectifs, préretraite, alternatives négociées dans le cadre de conventions collectives (réduction salariale, diminution du temps de travail)	turnover élevé, actions d'accompagnements (essaimage, outplacement, reconversion, mobilité)	départ très rares, sous la pression des pairs ou par décision volontaire	départs volontaires et rejets pour cause de non-adhésion aux valeurs
Intégration et culture	loyalisme, esprit maison, prégnance des cultures de métier traditionnelles (fierté du travail bien fait)	respect de l'autorité formelle et des règles	culture d'entreprise fort (culture-projet)	attachement institutionnel faible, clivages corporatifs et/ou disciplinaires, poursuite de projets professionnels	culture-projet soutenue par un processus permanent d'identification, valorisation du don de soi, de l'abandon à la mission

Formation	centrée sur les savoirs et les savoir-faire, faible institutionnalisation, transmission sur le tas, faible importance dans la masse salariale, orientation sur le court terme	centrée sur la transmission de savoirs et de savoir-faire, forte institutionnalisation, importance moyenne dans la masse salariale, orientation sur le court terme	centrée sur le savoir-être, forte institutionnalisation, alternance de formes diverses et sur mesure d'apprentissage (mentoring, coaching, e-learning, etc.), forte importance dans la masse salariale, orientation sur le long terme	essentiellement aux mains des professionnels, qui en définissent les critères de légitimité (participation à des colloques, membership de sociétés savantes, etc.)	faiblement institutionnalisée, mais d'une importance cruciale, axée sur l'acquisition de savoirs et savoir-faire pertinents pour l'action et sur l'auto-questionnement permanent des membres (savoir-être)
Évaluation	base imprécise, intervention dans la vie privée, critères implicites, effets peu perceptibles	recours à des critères standardisés (échelle de notation, incidents critiques prédéterminés, etc.), parfois déclinés selon les descriptions de fonctions, sans influence directe sur la mobilité	pratique de l'entretien au cours duquel des objectifs spécifiques de performances et des critères d'appréciation son négociés (DPO), pouvant faire l'objet de mesures sophistiquées (360°) ayant une influence directe sur la mobilité	reconnaissance professionnelle par les pairs, recours à des critères dont la définnition est soumise à débats, influence directe sur la mobilité	sur la base du dévouement et/ou du respect de la doctrine, inter-évaluation tacite et consensuelle, sans influence directe sur la mobilité
Mobilité	sur la base de jugements non motivés, mais peu de possibilités effectives	à l'ancienneté ou sur la base de concours en fonction des conditions d'accès prédéterminées dans une classification de fonctions	plan de carrière personnalisé, à charge du collaborateur et directement lié à l'atteinte des objectifs (employabilité)	sur la base d'élections par les pairs avec, pour les postes à responsabilité, un système de mandats limités dans le temps afin d'éviter les dérives autocratiques	rare, sur la base du loyalisme affiché, mais jamais automatique, considérée comme un service rendu, limitée dans le temps pour éviter la poursuite d'intérêts personnels
Rémunération	salaire à la pièce ou à la tâche autonome, salaire au temps aléatoire	salaire au temps réglementé ou salaire au rendement, déterminé a priori à partir de grilles salariales souvent basées sur une classification de fonctions, le cas échéant part variable collective	package salarial avec part variable individuelle déterminée a posteriori sur la base des performances, nombreux incentives, mise à disposition de divers services (assurances, loisirs, etc.), plan cafétéria	salaire négocié à l'entrée, puis inséré dans un système barémique, avec possibilité de délivrer des services rémunérés à l'extérieur	question considérée comme illégitime, la motivation étant censée consister en la poursuite de la mission, coexistence problématique de situations statutaires diverses
Temps de travail	heures supplémentaires compensées par des arrangements informels, assouplissement de la séparation travail / temps libre	uniforme, nette séparation travail / temps libre (heures supplémentaires réglementées), travail posté, temps partiel "subi", horaire décalé	aménagé (horaires flexibles, job sharing, retraite à la carte, congé de formation, pause carrière, télétravail, semaine	totalement hors contrôle institutionnel, possibilités de travail à domicile ou à l'extérieur à	indifférenciation temps de travail / temps libre, question considérée comme illégitime par rapport à la

			condensée, temps partiel "choisi")	l'initiative des professionnels	poursuite des valeurs
Régulation sociale	inexistante, primat des relations interpersonnelles	principe de la délégation / représentation	principe de l'expression directe	principe de l'éthique professionnelle (influence des associations)	inexistante (souvent évitée)

Tableau 48 - Les conventions de GRH (Pichault & Nizet, 2000)

L'une des structures, appelée « Notre Monde », auprès de laquelle ce travail de terrain est réalisé, leur permet d'identifier une prégnance des valeurs dans le modèle de gestion des ressources humaines. L'analyse les amène à rapprocher ce modèle d'une configuration missionnaire et d'une convention valorielle de GRH, qui est en effet la combinaison qui semble naturelle pour des organisations de l'ESS, et notamment les associations. Notons toutefois qu'ils associent également à ce cas à la fois une configuration entrepreneuriale, compte tenue du pouvoir important du dirigeant, et une configuration mécaniste compte tenu de la formalisation importante des règles et procédures. À notre sens, cette convention « valorielle » pourrait être rapprochée d'un leadership porté sur les émotions et dont Chader, Pijoan et Plane (2021) ont étudié l'importance dans le développement du leadership : pour eux, le leadership efficace exige des compétences émotionnelles telles que l'identification, la compréhension, et la régulation des émotions, tant personnelles que celles des collaborateurs (Chader et al., 2021). Ces compétences permettent aux leaders de fédérer leurs équipes autour de leur vision (George, 2000). Les compétences émotionnelles des leaders jouent un rôle crucial dans l'engagement des collaborateurs, notamment grâce à l'écoute et à la compréhension émotionnelle, qui aident à reformuler et partager la vision de manière inspirante (Goleman, 1998). L'expression et l'utilisation émotionnelle permettent aux leaders de rendre la vision accessible et inspirante, facilitant ainsi l'adhésion collective. Cette capacité de « traduction » émotionnelle favorise la motivation et la mobilisation des équipes vers un objectif commun (Ilies et al., 2009 ; Humphrey, 2012)

L'analyse des configurations et des conventions de GRH dans lesquelles nos terrains de recherche se positionnent peut nous permettre de distinguer, au-delà du lien entre les pratiques managériales et les statuts, dans quel esprit ces deux organisations ont structuré leur gestion des ressources humaines. Cela nous donne une clé de lecture complémentaire dans la compréhension des liens, des éventuels dysfonctionnements liés à ces liens, puis dans la construction d'améliorations du fonctionnement.

5.1.2 LES PRATIQUES MANAGÉRIALES ET LES DYSFONCTIONNEMENTS SELON LA THÉORIE SOCIO-ÉCONOMIQUE

La théorie socio-économique est initialement développée par Henri Savall dans l'ouvrage « Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations » (Savall, 1975). La théorie socio-économique s'est construite sur le constat que le changement et les nouvelles formes d'organisation du travail se heurtent à des résistances qui ne sont pas seulement des phénomènes psychologiques ou technologiques. Elle se base à l'origine sur trois réfutations (Savall, 1975) :

- La place du potentiel humain accordé dans les théories classiques des organisations
- La critique de l'organisation scientifique du travail
- L'insuffisance du modèle comptable classique

La théorie socio-économique a une **représentation structuro-comportementale du fonctionnement de l'entreprise**. Selon cette théorie, une organisation est un ensemble complexe au sein de laquelle cinq types de structures (physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales) interagissent avec cinq logiques de comportements humains (individuels, de groupe d'activité, de groupe de pression, catégoriels et collectifs). L'interaction des structures et des comportements constitue ainsi le fonctionnement de l'organisation. Une interaction qualitative permet de tendre vers un fonctionnement souhaité dit « ortho-fonctionnement ». A l'inverse, une interaction non qualitative génère des dysfonctionnements. La performance économique et sociale de l'organisation dépend donc de la qualité des interactions entre structures de l'organisation et comportements humains des personnes agissant au sein de cette organisation. **La performance économique se définit d'une part par les résultats immédiats de l'organisation, et d'autre part par le niveau de création de potentiel**, qui correspond aux investissements de l'organisation dans des actions « *dont les pleins effets se mesureront dans les périodes futures.* » (Savall & Zardet, 1987, 2007). La performance sociale est définie comme la satisfaction des besoins humains des acteurs. Ces activités de réponse aux besoins humains des acteurs étant assurées notamment par le management, l'amélioration des pratiques de management permet donc d'améliorer la performance sociale d'une organisation.

Compte tenu de la définition de la GRH de Sekiou et al. (2001) (« mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, etc.) … visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individuels et de l'organisation », **nous pouvons considérer que les pratiques de management englobent l'activation concrète des systèmes de GRH, au service de la performance sociale de l'organisation.**

La théorie socio-économique distingue six thèmes de réponse aux besoins humains, soit six thèmes de pratiques managériales (Savall & Zardet, 1987, 2020) :

- **Les conditions de travail** : recouvrent à la fois les conditions physiques de travail (espace de travail, nuisances de l'environnement physique, charge physique de travail, sécurité), et les conditions technologiques du travail (matériels et équipement, outils à disposition, etc.)
- **L'organisation du travail** : comprend la structuration de l'entreprise (organigramme), la répartition des missions, aussi bien que la conception des postes de travail (spécialisation …)
- **La gestion du temps** : comprend les méthodes d'organisation du temps de travail (méthodes de planification, de programmation…), la répartition du temps de l'individu entre ses grandes activités : temps de prévention, de régulation de dysfonctionnements, de gestion courante, de glissement de fonction, de pilotage stratégique
- **La communication – coordination – concertation** : La communication désigne tous types d'échanges d'informations entre acteurs (formels ou informels), quels qu'en soient l'objet et la finalité (professionnelle ou extra-professionnelle) ; la coordination s'applique aux dispositifs d'échanges d'information entre acteurs, organisés en vue de réaliser un objectif opérationnel ou fonctionnel de l'activité ; la concertation caractérise les types d'échanges d'informations entre acteurs pour définir un objectif opérationnel ou fonctionnel commun à réaliser sur une période déterminée
- **La formation intégrée**, qui se distingue des deux types de formation généralement utilisés au sein des entreprises : la formation "sur le tas" organisée sur le lieu de travail dans des conditions qui limitent souvent ses apports à un apprentissage sommaire ; la formation

extérieure organisée par des spécialistes souvent peu informés du contenu réel des emplois et dont les apports ne sont guère mobilisables dans le travail

- **La mise en œuvre stratégique** : englobe la formulation claire de la stratégie et sa déclinaison en actions concrètes et opératoires à réaliser pour atteindre les objectifs stratégiques. La mise en œuvre stratégique englobe en outre les moyens financiers, technologiques et les politiques de ressources humaines nécessaires à la réalisation des actions

La performance socio-économique est évaluée, selon la théorie socio-économique, **par des indicateurs qui sont révélateurs de l'insatisfaction des besoins humains** : absentéisme, accidents du travail et maladies professionnelles, rotation du personnel, non-qualité et écarts de productivité directe. Les indicateurs de dysfonctionnements sont traduits en termes financiers grâce à la théorie des coûts-performances cachés, qui permet de compléter la mesure de la performance économique visible d'une organisation en mesurant ses performances cachées. **Cette théorie reconnaît l'existence des pouvoirs informels des acteurs dans l'interaction structure-comportement**. Les dysfonctionnements engendrés par la mauvaise qualité de l'interaction vont générer des coûts par le biais des actions de régulation qu'ils induisent. Ces coûts sont des coûts cachés, en ce sens qu'ils ne sont pas détectés explicitement par les systèmes d'information financière usuels des entreprises, contrairement aux coûts visibles, qui y sont eux répertoriés. Les coûts cachés sont donc la traduction monétaire des activités de régulation des dysfonctionnements (Savall, Zardet, 1987).

D'autres méthodes de classification des pratiques managériales existent. Par exemple, en analysant les contributions des pratiques managériales participatives à l'engagement organisationnel affectif des salariés, Valéau et Llosa (2019) ont construit un classement en quatre catégories selon leur impact sur l'engagement et le désengagement, à partir d'une analyse tétraclasse : clés, plus, basiques et secondaires) (Valéau & Llosa, 2019). Dans ce chapitre, nous proposons d'analyser les relations entre le statut des parties prenantes internes et les pratiques managériales déployées au sein des terrains de recherche, puis d'identifier les dysfonctionnements induits par ces relations. Nous avons réalisé cette analyse en utilisant la typologie des pratiques managériales proposée par Savall et Zardet (1987) et regroupant les six thèmes présentées ci-dessus, et qui se démultiplient selon les sous-thèmes ci-dessous (Tableau 49) :

Thèmes	Sous-thèmes
1 – Conditions de travail	11 – Aménagement et agencement des locaux
	12 – Matériel et fournitures
	13 – Nuisances
	14 – Conditions physiques de travail
	15 – Sécurité
	16 – Horaires de travail
	17 – Ambiance de travail
2 – Organisation du travail	21 – Répartition des tâches, des missions
	22 – Régulation de l'absentéisme
	23 – Intérêt du travail
	24 – Autonomie dans le travail
	25 – Charge de travail
	26 – Règles et procédures
	27 – Organigramme
3 – Gestion du temps	31 – Respect des délais

	32 – Planification, programmation des activités
	33 – Tâches mal assumées
	34 – Facteurs perturbateurs de la gestion du temps
4 – Communication-Coordination-Concertation	41 – 3C de l'équipe d'encadrement
	42 – Relations avec les services environnants
	43 – 3C entre réseau et siège
	44 – 3C au niveau de l'équipe de Direction
	45 – Dispositifs de 3C
	46 – Transmission des informations
	47 – 3C verticale
	48 – 3C horizontale
5 – Formation intégrée	51 – Adéquation formation-emploi
	52 – Besoins de formation
	53 – Compétences disponibles
	54 – Dispositifs de formation
	55 – Formation et changement technique
6 – Mise en œuvre stratégique	61 – Orientations stratégiques
	62 – Auteurs de la stratégie
	63 – Démultiplication et organisation de la MOS
	64 – Outils de la MOS
	65 – Système d'information
	66 – Moyens de la MOS
	67 – Gestion du personnel
	68 – Mode de management

Tableau 49 - Thèmes & Sous-thèmes de pratiques managériales (Savall & Zardet, 1987)

5.1.3 MODÈLE THÉORIQUE D'ANALYSE DES PRATIQUES DE GRH ET DE LEURS LIENS AVEC LES PRATIQUES MANAGÉRIALES AU SEIN DES ASSOCIATIONS

Pour analyser les systèmes de GRH, nous avons positionné deux concepts que sont les configurations organisationnelles et les conventions de GRH.

Sur cette base nous avons considéré que **les pratiques de management constituent l'activation concrète des systèmes de GRH**, au service de la performance sociale de l'organisation. **Les pratiques de management sont donc des variables qui activent les configurations organisationnelles**, et font naître progressivement des systèmes, des conventions de GRH. Cette construction théorique est systémique, ce qui signifie que **les conventions de GRH vont à leur tour influer sur les conventions organisationnelles**, ce qui boucle le système (Figure 64).

Sur la base de la théorie socio-économique, nous considérons que **les pratiques de management, lorsqu'elles ne permettent pas de satisfaire les besoins humains, sont génératrices de dysfonctionnements entravant la performance de l'organisation**. Partant, nous faisons l'hypothèse que des dysfonctionnements sont particulièrement créés lorsque les pratiques de management sont spécifiques au statut des parties prenantes auxquelles elles s'adressent. Autrement dit, **une gestion différenciée en fonction du statut des individus peut engendrer des incohérences et des tensions au sein de l'organisation**. En effet, cette approche statutaire risque de fragmenter les objectifs communs et de créer des inégalités perçues, renforçant des sentiments de favoritisme ou d'injustice organisationnelle (Greenberg, 1990). Lorsqu'une organisation adapte ses pratiques et processus de

gestion uniquement en fonction du statut, elle néglige les besoins, les compétences et les aspirations individuelles de chaque acteur, contribuant ainsi à un désengagement ou à une moindre coopération (Cropanzano et Mitchell, 2005).

Cette hypothèse s'appuie également sur des **théories de la justice organisationnelle, selon lesquelles les parties prenantes évaluent les pratiques managériales non seulement en fonction des résultats obtenus mais aussi en fonction des processus appliqués et de leur équité** (Colquitt, 2001). Par exemple, des politiques de communication ou de développement des compétences qui varient en fonction du statut des employés peuvent conduire à un sentiment d'exclusion chez ceux qui se sentent défavorisés, impactant la cohésion interne et la motivation. Ces dysfonctionnements se manifestent aussi au niveau des interactions entre équipes, où une gestion statutaire renforce les silos organisationnels et limite le partage d'information et la collaboration interfonctionnelle (Mintzberg, 1979).

De plus, **l'approche par statut peut entraver l'agilité de l'organisation**, car elle impose des frontières rigides et limite la flexibilité nécessaire pour répondre aux évolutions du marché et aux attentes des parties prenantes. Ainsi, l'hypothèse postule que, pour minimiser les dysfonctionnements, les pratiques de management devraient s'appuyer sur des principes d'inclusion, de reconnaissance des compétences et de respect des besoins individuels, plutôt que de se limiter à une approche statutaire qui risque de fragmenter l'organisation (Barney, 1991; Pfeffer, 1998).

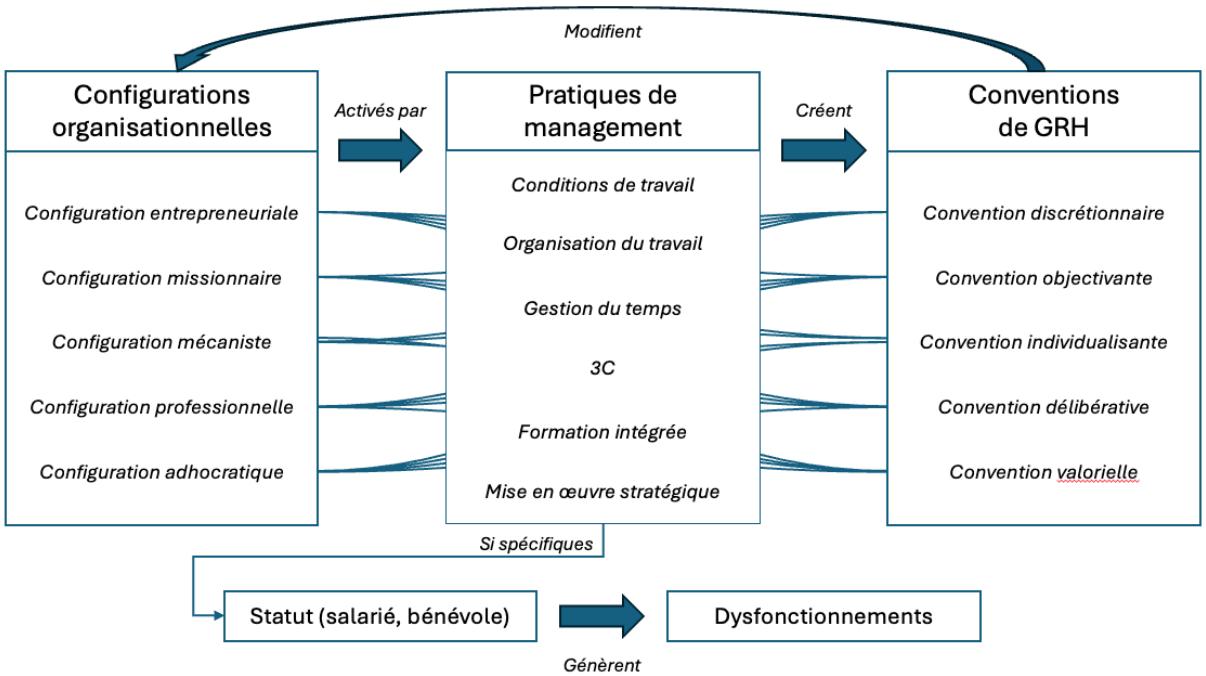


Figure 64 - Cadre théorique d'analyse des systèmes de GRH et des pratiques managériales au sein des associations (source : auteur)

Afin de valider ce modèle théorique, nous interrogeons dans un premier temps les configurations organisationnelles et les conventions de GRH observées sur nos terrains de recherche. Nous illustrons ensuite la mise en œuvre de ces configurations organisationnelles et conventions de GRH à partir de plusieurs pratiques managériales observées au sein des terrains de recherche. Puis nous analysons à l'aide d'une matrice de convergences et spécificités dans quelle mesure celles-ci sont déployées pour les salariés, les bénévoles ou les deux. Enfin, nous identifions les dysfonctionnements associés à ces

liens. Nous faisons enfin le lien entre les différentes conventions de GRH, les configurations organisationnelles et la répartition des pratiques managériales selon le statut des parties prenantes au sein des différents terrains de recherche.

5.2 LES RÉALITÉS DES RELATIONS ET DES DYSFONCTIONNEMENTS AU SEIN DE NOS TERRAINS DE RECHERCHE

Nous étudions ci-dessous les configurations organisationnelles et les conventions de GRH présentes au sein de nos terrains de recherche puis les dysfonctionnements qu'elles engendrent lorsqu'elles sont spécifiquement reliées au statut des parties prenantes.

5.2.1 L'ASSOCIATION H

5.2.1.1 CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES ET CONVENTIONS DE GRH

Nous analysons dans un premier temps les composantes des configurations organisationnelles au sein du terrain de recherche en tentant de les distinguer selon le statut, **afin de déterminer de quelle ou quelles configurations l'organisation se rapproche dans son fonctionnement ; ce sur chacune des dimensions identifiées par Pichault & Nizet (2000) (division / coordination du travail ; buts poursuivis ; localisation du pouvoir).**

L'analyse est la suivante sur la dimension « **Division / coordination du travail** » :

- **Division du travail entre opérateurs** : les bénévoles n'exercent pas d'activité managériale, ce qui entraîne *a priori* une division forte du travail au niveau vertical. Pourtant, dans la pratique nous avons observé que la fonction managériale n'a pas un impact fort dans la conduite des activités et que les bénévoles accompagnants décident régulièrement de leur investissement. La division du travail est donc **faible sur la dimension verticale**. Elle est également **faible sur la dimension horizontale** (même si les bénévoles ont leurs activités, ils peuvent se remplacer) : cette analyse nous rapproche de la **configuration mécaniste et de la configuration missionnaire**

- **Coordination du travail entre opérateurs** : par **ajustement mutuel et standardisation des valeurs**. La tentative actuelle des dirigeants de se diriger vers une standardisation des procédés est mal vécue par les bénévoles anciens : de nouveau, on retrouve une configuration missionnaire qui tend vers la **configuration mécaniste**

- **Qualification des opérateurs** : elle est assez **faible pour les bénévoles et les salariés**, compte tenu de nos observations : nous tendons également vers la **configuration mécaniste**

Concernant les **buts poursuivis par l'organisation**, ils sont très clairement **liés aux missions** à tous les niveaux de l'organisation, ce qui sous-tend une configuration missionnaire. Le **degré d'opérationnalité** est **très faible** pour les buts de missions, pour autant certains procédés internes (accès aux locaux, processus RH, etc.) sont très précis et opérationnalisés pour faciliter les actions des acteurs, notamment bénévoles : nous retrouvons à nouveau une **combinaison des configurations missionnaire et mécaniste**. Enfin concernant la **localisation du pouvoir**, au **niveau opérationnel** il est **formellement détenu par les salariés** (configuration mécaniste) ; et au **niveau stratégique par les bénévoles** compte tenu de la forme associative (configuration missionnaire). L'Association H relève d'une configuration missionnaire. Néanmoins, la forte division verticale du travail (d'un point de vue formel),

particulièrement à destination des bénévoles, peut tendre à rendre cette configuration mécaniste par une standardisation forte des procédés, notamment dans la perspective de normalisation de l'association. Cette analyse tend à être contrebalancée par le fait que les bénévoles, en lien avec les bénéficiaires, ont finalement une latitude importante dans leurs actions. On retrouve dans cette analyse la configuration du cas « Notre Monde » développée par Pichault & Nizet (2000).

Nous analysons à présent les composantes des conventions de GRH au sein du terrain de recherche en tentant à nouveau de les distinguer selon le statut, afin de déterminer de quelles conventions l'organisation se rapproche dans son fonctionnement. Pour cela nous utilisons les différentes dimensions développées par Pichault et Nizet (2000) : les effectifs, l'intégration et la culture, la formation, l'évaluation, la mobilité, la rémunération, le temps de travail et la régulation sociale (Tableau 50).

Dimensions	Salariés	Bénévoles
Effectifs (entrées)	Gestion prévisionnelle des emplois avec une planification quantitative, forte importance accordée au recrutement : convention objectivante	
Effectifs (départs)	Départs très rares, sous la pression des pairs ou par décision volontaire ou par rejet des valeurs : conventions délibérative et valorielle	
Intégration et culture	Loyauté, esprit maison, prégnance des cultures de métier traditionnelles (fierté du travail bien fait) ; culture-projet soutenue par un processus permanent d'identification, valorisation du don de soi, de l'abandon à la mission : conventions discrétionnaire et valorielle	
Formation	Centrée sur le savoir-être, forte institutionnalisation, alternance de formes diverses et sur mesure d'apprentissage (mentoring, coaching, e-learning, etc.), forte importance dans la masse salariale, orientation sur le long terme : convention individualisante	
Évaluation	Recours à des critères standardisés (échelle de notation, incidents critiques prédéterminés, etc.), parfois déclinés selon les descriptions de fonctions, sans influence directe sur la mobilité : convention individualisante	Sur la base du dévouement et/ou du respect de la doctrine, inter-évaluation tacite et consensuelle, sans influence directe sur la mobilité : convention valorielle
Mobilité	Plan de carrière personnalisé, à charge du collaborateur et directement lié à l'atteinte des objectifs (employabilité) : convention individualisante	Sur la base d'élections par les pairs avec, pour les postes à responsabilité, un système de mandats limités dans le temps afin d'éviter les dérives autocratiques : convention professionnelle (pour les adhérents) et valorielle (pour les bénévoles non adhérents)
Rémunération	Non évalué	
Temps de travail	Selon les postes : convention entrepreneuriale (arrangements informels) ; si l'acteur occupe des fonctions de support, convention objectivante ; s'il est proche des bénéficiaires, convention valorielle	Indifférenciation temps de travail / temps libre, question considérée comme illégitime par rapport à la poursuite des valeurs : convention valorielle Peut être très différencié selon les postes de bénévoles : convention objectivante
Régulation sociale	Principe de la délégation / représentation : convention objectivante	Principe de la délégation / représentation convention délibérative

Tableau 50 - Les conventions de GRH au sein de l'Association H (source : auteur)

Les conventions sont hybrides selon les bénévoles et salariés, ce qui semble les rapprocher est la proximité avec la mission de l'association. **La convention est plutôt valorielle pour les bénévoles**,

surtout pour les accompagnants ; et également délibératives et professionnelles sur les questions de mandat et de pouvoir. Sur les **fonctions supports salariés, les conventions sont individualisantes et objectivantes**. Sur les **fonctions proches des bénéficiaires, elle est valorielle**. On retrouve à nouveau la **relation assez forte entre les configurations organisationnelles missionnaires et mécanistes** avec la convention valorielle de GRH.

5.2.1.2 LIENS ENTRE PRATIQUES MANAGÉRIALES ET STATUTS

Dans ce chapitre, nous proposons d'analyser les **relations entre le statut des parties prenantes internes et les pratiques managériales** déployées au sein des terrains de recherche, puis d'identifier les dysfonctionnements induits par ces relations. Nous réalisons cette analyse en utilisant la typologie des pratiques managériales proposée par Savall et Zardet (1987) et regroupant 6 thèmes : conditions de travail, organisation du travail, gestion du temps, communication-coordination-coopération, formation intégrée et mise en œuvre stratégique.

N**ous présentons dans ce chapitre nos résultats pour trois thèmes de pratiques managériales** développées au sein du terrain de recherche (organisation du travail, communication-coordination-coopération et formation intégrée). Concernant les autres thèmes, **les résultats complets se situent en Annexe N°8**. Ce choix est issu d'une logique de volume : en effet nos résultats nous auraient permis de développer chaque thème mais, dans le cadre de ce travail, nous avons estimé que le contenu aurait été trop important. Nous illustrons les pratiques par des matériaux issus du terrain ; puis nous analysons à l'aide d'une matrice de convergences et spécificités dans quelle mesure celles-ci sont déployées pour les salariés et les bénévoles. Enfin, nous identifions les dysfonctionnements associés à ces liens. En conclusion, nous proposons un regroupement des dysfonctionnements par pratique managériale, et par thème de pratique managériale.

5.2.1.2.1 THÈME 2 : ORGANISATION DU TRAVAIL

SOUS-THÈME 21 : RÉPARTITION DES TÂCHES, DES MISSIONS

Au sein du pôle LC, les **missions sont clairement délimitées d'un point de vue hiérarchique**, comme nous pouvons le voir ci-dessous sur l'organigramme (Figure 65).

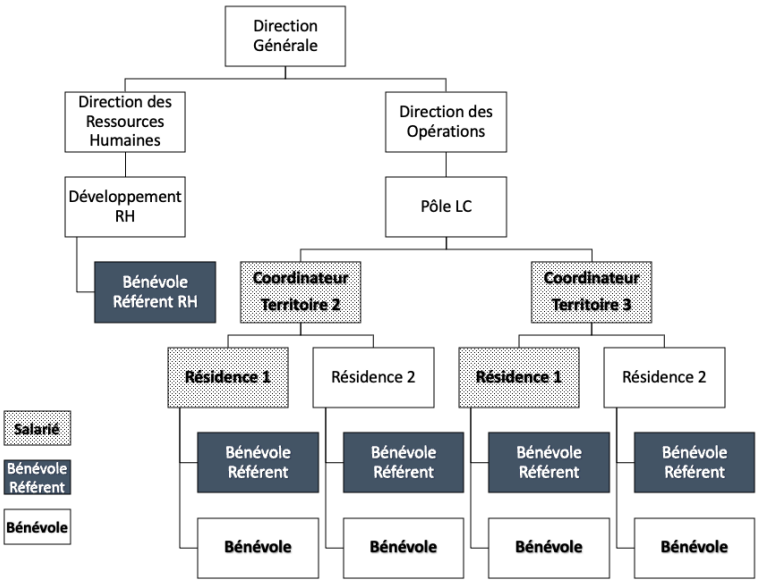


Figure 65 - Entretiens réalisés

Le manager salarié est « Coordinateur Territoire » et « Responsable de résidence ». Il concentre les fonctions managériales sur son périmètre de responsabilité. Les bénévoles se concentrent eux sur l'activité d'animation, en fonction de leur expertise et de leur disponibilité. De ce point de vue, la fonction de « Bénévole référent » est hybride :

- Elle peut être affectée à un bénévole comme mission secondaire
- Elle ne peut être réalisée que par un bénévole
- Elle contient une activité d'animation des bénévoles et de pivot entre le manager salarié et l'action bénévole

Comme le mentionne par ailleurs l'un des acteurs interrogés :

« [Au sujet des bénévoles référents] La mission n'est pas simple, ça peut effrayer les gens, qui ne sont pas là pour bosser mais pour du bénévolat. Chez HHR on a pas mal d'exigences et on leur demande d'être professionnel. » (Bénévole référent)

Afin de préciser les missions liées au Bénévole Référent et de former les futurs bénévoles référents, l'Association H a édité et diffuse un **« Livret du Bénévole Référent »**, contenant une « Fiche Mission », un processus d'intégration et de suivi en « 10 étapes-clés » ainsi que 9 fiches-outils du Bénévole Référent. La fiche mission explicite les trois objectifs rattachés à la mission du Bénévole Référent :

- Faciliter les échanges et le partage d'informations entre bénévoles / salariés / résidents / passagers (rôle de facilitateur)
- Favoriser l'épanouissement de chaque bénévole de son équipe sur sa mission (rôle de coordinateur)
- Rassembler les acteurs autour de l'objectif de son équipe et de l'association (rôle d'animateur)

Les **missions principales attachées à la mission du bénévole référent** sont les suivantes :

- Contribuer au recrutement, à l'intégration et au suivi des bénévoles dans leur mission, « donner envie ! »
- Organiser les activités en fonction des besoins de son périmètre, de l'activité des salariés, des compétences, souhaits et disponibilités des bénévoles
- Partager des informations sur l'Association H, ses actualités et ses projets

La Fiche Mission précise également que *« le bénévole référent fait partie d'une équipe composée de bénévoles et de salariés. De façon complémentaire, ils contribuent chacun à la réalisation des objectifs du service et de l'association. Ils s'attachent à construire et préserver une atmosphère conviviale et bienveillante ».* **Aucun pouvoir ou « rôle » décisionnaire n'est donc rattaché au Bénévole Référent, qui doit pourtant « faciliter », « coordonner » et « animer ».**

Le cadre d'exercice de la « complémentarité » évoquée n'est pourtant jamais expliqué au sein du « Livret », et au cours de nos entretiens, nous avons pu observer que celui-ci était rarement clair entre les managers salariés et les bénévoles référents.

La Fiche Mission poursuit : *« Le bénévole référent est un ambassadeur de l'association H en interne comme en externe. Il intervient en fonction de ses disponibilités ».* L'association H tend ainsi à proposer des missions d'ordre « permanentes » à des acteurs dont la disponibilité est, dans sa propre conception, fluctuante. Enfin, les qualités requises identifiées au sein du livret sont les suivantes :

- Sens de la convivialité
- Sens de l'écoute
- Ouverture à l'autre
- Goût du travail en équipe et à l'animation
- Capacité d'organisation
- Force de proposition
- Sens de la confidentialité
- Capacité de prise de recul et d'analyse

De nouveau, aucun pouvoir décisionnaire n'est rattaché à cette mission. En d'autres termes, **l'association H propose une mission d'ordre managérial sans y allouer de pouvoir**. Les échanges que nous avons pu mener avec plusieurs bénévoles référents nous amènent à émettre l'hypothèse que la création de cette mission, bien que d'intention louable, conforte les difficultés qu'elle était censée endiguer (pilotage des bénévoles, relations avec les salariés, dialogue social, etc.) en y ajoutant de l'incompréhension quant au rôle de ces bénévoles particuliers, et donc à la répartition des activités :

« Des bénévoles perçoivent une notion de pouvoir autour de la mission du bénévole référent, c'est ridicule parce que ce n'est pas le cas. » (Bénévole référent)

« Jusqu'ici je n'ai vu que des bénévoles référents au rôle assez limité, presque administratif : penser à noter vos heures trimestrielles, abandon de frais en fin d'année, et ça s'arrêtait presque là. Il y aurait peut-être besoin d'une personne plus présente pour les bénévoles, plus proactive pour le montage des réunions, d'organisations de temps de convivialité entre les bénévoles et les résidents. » (Bénévole référent)

En effet, la question du pouvoir formel associé aux missions de bénévole référent est claire : ils n'en ont pas et leur mission ne comporte aucun pouvoir exécutif. Il s'agit ici d'un premier dysfonctionnement (D1) repéré :

D1 : Les missions et activités du bénévole référent semblent mécomprises par les acteurs et peu mobilisées par les porteurs de cette fonction.

Cela contribue à rendre peu compréhensibles leurs missions et à désintéresser les bénévoles, d'autant qu'au-delà des compétences nécessaires, **la lourdeur de la mission peut effrayer** puisqu'elle s'ajoute aux missions bénévoles habituelles :

« Il y a des bénévoles qui ont toutes les compétences pour être référent mais qui ne le font pas parce qu'ils trouvent ça lourd. » (Bénévole)

« Il n'y a pas bousculade au portillon pour prendre le rôle de bénévole référent. Ce que redoutent les bénévoles, c'est le côté moins terrain. Ils veulent rester sur leur site, ça leur fait peur d'aller sur des réunions. » (Bénévole référent)

« Il y a beaucoup de postes de bénévoles référent qui ne sont pas pourvus. La question c'est : qu'est ce qu'il se passe quand il n'y a pas de bénévole référent ? » (Bénévole référent)

« Ce n'est pas que les bénévoles référents ne sont pas nécessaires, c'est qu'on n'en trouve pas. [Cela fait des années que j'ai un recrutement en cours de bénévole référent.] » (Bénévole référent)

Nous avons en effet dénombré 30 bénévoles référents au sein de l'association, pour plus de 70 postes ouverts. Il s'agit ici d'un deuxième dysfonctionnement (D2) repéré :

D2 : Faible attachement aux missions inhérentes au bénévole référent.

Par ailleurs, **aucun outil permettant de qualifier et de piloter la délégation entre le manager salarié et le bénévole référent n'a pu être recensé** durant la recherche-intervention. Enfin, elle désengage les managers salariés du rôle d'animation des bénévoles, en confirmant qu'il s'agit en effet d'une population à part qui nécessité d'être animée par un bénévole exclusivement.

« Je n'ai pas cette mission / prime de management. Je suis responsable d'une pension de famille, mon objectif c'est juste que ça se passe bien. Je coordonne une équipe de bénévoles, il y a cet aspect encadrement, mais je ne manage pas. » (Salarié)

En cela notre analyse diverge fortement de celle proposée par Petit (2021) qui suggère que l'animation des bénévoles doit être laissée aux bénévoles. Pourtant, nous avons pu identifier, au sein de nos entretiens, le pouvoir informel de certains acteurs bénévoles :

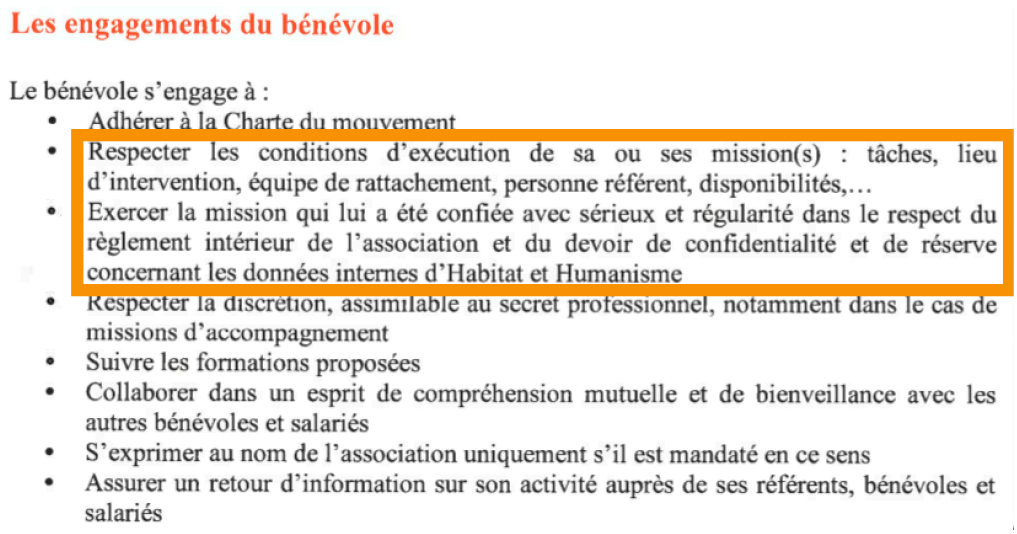
« Il y a beaucoup de bénévoles qui dans leur carrière professionnelle ont eu des postes à responsabilités, et du mal à comprendre qu'ils doivent travailler avec des salariés : ils prennent les manettes. » (Bénévole)

L'activité managériale est ainsi déportée du manager salarié vers un ou plusieurs bénévoles, du fait de compétences et d'expertises qu'elles développent dans un autre cadre que celui de l'association H. Les missions affectées aux salariés sont précisées au sein de leur contrat de travail. Pour les bénévoles, il s'agit plus généralement d'un courriel et les tâches et missions se précisent lors de l'intégration et durant l'exercice du bénévolat.

L'association H diffuse des offres de bénévolat sur différents réseaux : au sein des résidences, sur son site Internet, sur le site « France bénévolat », etc. Les offres permettent d'apprécier l'angle que peut prendre le bénévolat, soit d'un point de vue « Type d'activité » : accompagnement, administration et comptabilité, communication et marketing, direction et animation, RH et vie associative, etc. ; soit au niveau géographique. **Chaque recrutement correspond ainsi à un besoin clairement identifié par les managers salariés**, transmis à la Direction RH puis diffusée sur ces réseaux à travers une offre précisant les missions du poste. En cela **les pratiques de répartition des postes convergent entre les salariés et les bénévoles** : une fiche de mission issue d'une offre, associée à un titre officiel.

Du point de vue de la contractualisation, une lettre de mission est parfois rédigée et transmise au bénévole pour encadrer la pratique du bénévolat. Le bénévole signe systématiquement une « Charte d'engagement réciproque » (Annexe N°4 ; Extrait en Figure 66) lors de son intégration, celle-ci précisant qu'il s'engage notamment à :

- Respecter les conditions d'exécution de sa ou ses mission(s) : tâches, lieu d'intervention, équipe de rattachement, personne référent, disponibilités, …
- Exercer la mission qui lui a été confiée avec sérieux et régularité dans le respect du règlement intérieur de l'association […]



Les engagements du bénévole

Le bénévole s'engage à :

- Adhérer à la Charte du mouvement
- Respecter les conditions d'exécution de sa ou ses mission(s) : tâches, lieu d'intervention, équipe de rattachement, personne référent, disponibilités,…
- Exercer la mission qui lui a été confiée avec sérieux et régularité dans le respect du règlement intérieur de l'association et du devoir de confidentialité et de réserve concernant les données internes d'Habitat et Humanisme
- Respecter la discrétion, assimilable au secret professionnel, notamment dans le cas de missions d'accompagnement
- Suivre les formations proposées
- Collaborer dans un esprit de compréhension mutuelle et de bienveillance avec les autres bénévoles et salariés
- S'exprimer au nom de l'association uniquement s'il est mandaté en ce sens
- Assurer un retour d'information sur son activité auprès de ses référents, bénévoles et salariés

Figure 66 - Extrait de la "Charte d'engagement réciproque" au sein de l'association H

Si le contenu de cette contractualisation n'entre pas dans le détail des missions, il précise bien que **le bénévole se voit « confier » une mission, qu'il est affecté à une « équipe de rattachement » et qu'il dispose d'une « personne référente »**. Pour autant, cette pratique n'est pas toujours appréciée des plus anciens bénévoles, comme nous avons pu l'identifier durant nos entretiens :

« Les bénévoles les plus anciens ont eu l'habitude d'être plus libres dans leur fonctionnement et certains ont du mal à rentrer dans le moule. » (Bénévole)

« Les bénévoles prennent parfois le salarié pour un empêcheur de tourner en rond : "Je suis déjà gentil de venir si je ne peux pas faire ce que je veux je m'en vais. » (Bénévole)

Il s'agit ici d'un troisième dysfonctionnement (D3) repéré :

D3 : Difficulté à faire respecter la structure hiérarchique instituée

Ces différents éléments nous ont permis d'extraire trois dysfonctionnements rattachés aux pratiques managériales liés à la répartition des tâches et des missions :

D1 : Les missions et activités du bénévole référent semblent mécomprises par les acteurs et peu mobilisés par les porteurs de cette fonction. D2 : Faible attachement aux missions inhérentes au bénévole référent. D3 : Difficulté à faire respecter la structure hiérarchique.

SOUS-THÈME 22 : RÉGULATION DE L'ABSENTÉISME

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié à la régulation de l'absentéisme ponctuel.

« Quand les bénévoles s'en vont, il n'y a pas toujours de continuité dans les activités qui sont proposées. » (Bénévole)

En revanche, il semble que **les départs de bénévoles, plus soudains et immédiats que ceux des salariés, entraînent une rupture dans l'activité d'animation**, celle-ci étant souvent réalisée *intuitu personae*, et non pas via l'institution. On observe ainsi, d'un côté, une gestion de la connaissance défaillante plus en lien avec le bénévolat (D4) ; de l'autre comme nous le verrons, un positionnement dans la relation avec les bénéficiaires qui passe par l'individu et non l'Association.

« Il faudrait écrire des projets en fonction avec les besoins : plus structurer les choses, partir d'une analyse, d'un bilan, mais j'ai l'impression que ça fait peur aux bénévoles. » (Bénévole)

Il s'agit ici d'un quatrième dysfonctionnement (D4) repéré :

D4 : Gestion de la connaissance défaillante pour les bénévoles

<u>SOUS-THÈME 23 : INTÉRÊT DU TRAVAIL</u>

Comme nous l'avons souligné, les missions de bénévole référent semblent mécomprises (D1) et il existe un nombre important de postes vacants (D2). L'une des raisons évoquées par les acteurs de l'Association H est celle de l'intérêt des missions, et particulièrement en regard des missions d'animation. **Pour les bénévoles, leur mission d'animation reste la plus importante**. Ils ne consacrent ainsi pas systématiquement l'énergie nécessaire aux missions de Bénévole Référent, jugées non prioritaires et moins intéressantes que celles d'animation.

« Pour l'instant j'ai accepté de le faire provisoirement, il n'y a pas de raison de laisser les gens en plans, surtout vue la difficulté pour trouver des bénévoles. Si quelqu'un se propose, je le laisse. Peut-être que je trouverai des choses intéressantes en tant que bénévole référent, je sais pas. » (Bénévole Référent)

« Je suis devenue bénévole référent, mais la mission de bénévole est la plus importante. Je ne veux pas que le bénévole référent empiète sur le fait d'être bénévole. On a eu des BR qui n'étaient pas B, mais qui ne faisaient pas d'accompagnement sur la villa. Je trouvais ça dommage, il faut garder le lien, sinon on est un peu déconnecté, si on est bénévole référent c'est pour les gens qui sont là, ce n'est pas pour le plaisir de l'être, la chose la plus importante c'est de continuer à faire ces choses là. » (Bénévole Référent)

« Ce qui était compliqué pour moi, c'est pour ça que j'étais réticente, c'est que j'étais bénévole et d'un coup je devenais bénévole référente, alors que souvent ceux qui devenaient bénévole référent c'est des gens qui arrivaient et étaient directement BR, en arrivant sur la villa pour la première fois. » (Bénévole Référent)

Nous raccrochons ces éléments aux dysfonctionnements D1 (Les missions et activités du bénévole référent semblent mécomprises par les acteurs et peu mobilisées par les porteurs de cette fonction) et D2 (Faible attachement aux missions inhérentes au bénévole référent) préalablement identifiés.

<u>24 : AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL</u>

Les bénévoles, notamment les plus anciens, sont plus autonomes que les salariés dans la réalisation de leurs missions.

« Les bénévoles les plus anciens ont eu l'habitude d'être plus libres dans leur fonctionnement et certains ont du mal à rentrer dans le moule. » (Bénévole)

Cette situation peut s'expliquer de plusieurs manières. D'abord, l'ancienneté du bénévole l'a conduit à évoluer dans un cadre moins structuré et plus en autonomie. Ensuite, nous avons pu souligner la difficulté évoquée par les managers salariés d'agir et d'influer sur les pratiques organisationnelles des bénévoles, apeurés par la rupture de leur engagement (D3). Enfin, se pose la question de leur positionnement vis-à-vis des bénéficiaires en résidence.

« Des bénévoles sont tellement installés sur leur mission qu'ils n'ont plus conscience de leurs limites. » (Bénévole)

« J'ai eu une bénévole qui ne savait pas où était sa place, dans le copinage avec les résidents, alors que quand on vient faire une mission, on propose quelque chose, et là elle prônait plus qu'elle ne proposait. » (Bénévole)

« Parfois, on peut avoir la sensation que les projets d'ateliers appartiennent plus aux bénévoles qu'aux résidents ». (Bénévole)

« Au niveau de la confidentialité, de l'espace privé, c'est pas toujours évident. Les bénévoles vont communiquer leur numéro de téléphone, peuvent être appelés en pleine nuit par un résident. C'est compliqué pour nous [les responsables], on ne peut pas l'empêcher de donner son numéro, on n'a pas de directive. » (Bénévole)

Les expressions exposées ci-dessus amènent particulièrement le sujet de la **relation avec la personne aidée**. À de nombreuses reprises, **cette relation a été décrite comme duale, c'est-à-dire en excluant son institutionnalisation via l'Association H**. La notion de mission, au sens d'un poste ou d'une charge de travail au service de l'objet social de l'Association, s'efface au profit d'une mission d'accompagnement de personnes, via une relation *intuitu personae* non institutionnelle. Cette relation, dans le cas d'un conflit par exemple, est d'abord traitée *intuitu personae*, mais a un impact potentiel fort sur les autres résidents, les autres bénévoles et in fine sur le fonctionnement de la résidence, et donc de l'Association.

Nous relevons ici un cinquième dysfonctionnement (D5) :

D5 : Les pratiques de délégation au bénévole ne sont pas claires et manquent d'instrumentation.

<u>25 : CHARGE DE TRAVAIL</u>

Aucune activité n'est officiellement réalisée en dehors de la semaine pour les résidents.

« Le week-end dans les pensions, c'est triste pour les résidents, il n'y a pas d'activité. » (Bénévole)

La question d'une **difficulté de charge de travail a été exprimée par les bénévoles référents**, dans le sens où ces missions viennent s'ajouter aux missions préexistantes de bénévole. Nous pouvons raccrocher cela au premier dysfonctionnement identifié D1 (Les missions et activités du bénévole référent semblent mécomprises par les acteurs et peu mobilisés par les porteurs de cette fonction).

« Pour l'instant j'ai accepté de le faire provisoirement, il n'y a pas de raison de laisser les gens en plans, surtout vue la difficulté pour trouver des B. Si quelqu'un se propose, je le laisse. Peut-être que je trouverai des choses intéressantes en tant que BR, je sais pas. » (Bénévole référent)

« Je suis devenue bénévole référent, mais la mission de bénévole est la plus importante. Je ne veux pas que le bénévole référent empiète sur le fait d'être bénévole. On a eu des BR qui n'étaient pas B, mais qui ne faisaient pas d'accompagnement sur la villa. Je trouvais ça dommage, il faut garder le lien, sinon on est un peu déconnecté, si on est BR c'est pour les gens qui sont là, ce n'est pas pour le plaisir de l'être, la chose la plus importante c'est de continuer à faire ces choses là. » (Bénévole référent)

Le désintérêt pour les missions de bénévole référent peut également s'expliquer par la crainte liée à la surcharge de travail, légitime puisque le nombre de postes vacants amène souvent les bénévoles référents à « dépanner » et cumuler leur activité d'animation et les missions de bénévoles référents.

26 : RÈGLES ET PROCÉDURES

Les managers salariés se questionnent sur l'étendue de leur pouvoir managérial et de leur zone de responsabilités.

« Il nous manque un cadre pour pouvoir se positionner sur ce qu'il se passe au sein des maisons. Jusqu'où notre mission va ? Qui est responsable de ce genre de situations ? Peut-être que j'ai une clé que je n'utilise pas, mais que je ne le sais pas, je l'ignore. » (Bénévole)

Nous raccrochons cet élément au troisième dysfonctionnement relevé D3 (Difficulté à faire respecter la structure hiérarchique).

27 : ORGANIGRAMME

Comme cela a à plusieurs reprises été évoqué précédemment, au sein de l'association H, **ce sont les salariés qui exercent l'activité managériale et le pouvoir exécutif quotidien** dans les opérations.

« Il y a eu un renversement, c'était les bénévoles qui étaient à la tête, H est la seule association de la Fédération où il y a eu ce renversement. De ce que j'ai pu comprendre, on n'est pas très bien vu par la Fédération, parce qu'on a opéré ce changement de gouvernance, c'étaient les bénévoles qui gouvernaient. Il y a des salariés qui ont du mal à laisser de la place aux bénévoles référents. Il y a ce qu'on souhaiterait mettre en place et la réalité. » (RRH en CDD)

Ce « renversement » présente néanmoins quelques fissures, d'abord par l'inexistence d'un point de vue légal d'une subordination du bénévole au salarié. Ensuite, car **ces mêmes bénévoles disposent en tant qu'adhérent du pouvoir exécutif statutaire de l'association via l'Assemblée Générale ou le Président**. Le dysfonctionnement présenté ici tient moins dans la tentative des bénévoles de se soustraire à un pouvoir et des décisions qu'ils n'approuvent pas que dans la légitimation de ce type de procédés par le Président.

« Ce qui est compliqué pour nous [les salariés], ce sont les bénévoles qui aiment bien s'adresser au président ou au Directeur Général, dire des choses parfois pas très réelles. Quand vous recevez un message du président qui vous retransmet une info d'un bénévole, vous n'aimez pas trop, ça laisse entendre qu'on n'est pas en mesure de parler. » (Salarié)

« Le fait que les bénévoles s'adressent directement au président ou directeur général, parfois ils en savent plus que nous [les salariés]. » (Salarié)

« Parfois, on est surpris et on apprend d'un bénévole qu'il a eu le droit de faire telle chose parce qu'il a demandé directement au président. » (Salarié)

Nous raccrochons cet élément au troisième dysfonctionnement relevé D3 (Difficulté à faire respecter la structure hiérarchique).

En conclusion, nous proposons de résumer ci-dessous (Tableau 51) les convergences et les spécificités de l'organisation du travail pour les salariés et les bénévoles, classées par sous-thème de pratique managériale :

T2 : Organisation du travail	**Convergences**	**Spécificités**		
		Salariés	Bénévoles	Volontaires
21 : Répartition des tâches et des missions	Hybridation pour les bénévoles référents	Activité managériale	Activité d'animation	Non concernés
22 : Régulation de l'absentéisme			Pas de régulation de l'absentéisme	
23 : Intérêt du travail			Peu d'intérêt pour les missions de bénévoles référents	
24 : Autonomie dans le travail	/	Subordination	Forte autonomie dans l'animation Pas de cadre de régulation de l'autonomie / délégation Pas de subordination	
25 : Charge de travail			Charge forte pour les bénévoles référents	
26 : Règles et procédures		Mission managériale peu encadrée		
27 : Organigramme	Organigramme diffusé pour l'ensemble des acteurs		Irrespect systémique de l'organigramme opérationnel	

Tableau 51 - Pratiques managériales liées à l'organisation du travail au sein de l'association H

En conclusion, **l'organisation du travail est plutôt différenciée selon que l'on est bénévole ou salarié au sein de l'Association H** (Tableau 52). La répartition des tâches est claire, à l'exception des missions de bénévole référent. Les bénévoles jouissent d'une autonomie importante qui est délicate à réguler et encadrer pour les managers salariés, notamment du fait d'un contournement systémique de leur autorité par les bénévoles vers la gouvernance et de leur insubordination hiérarchique.

Thèmes	Sous-thèmes / Pratiques managériales	Dysfonctionnements associés
2 : Organisation du travail	21 : Répartition des tâches et des missions	D1 : Les missions et activités du bénévole référent semblent mécomprises par les acteurs et peu mobilisés par les porteurs de cette fonction
	21 : Répartition des tâches et des missions	D2 : Faible attachement aux missions inhérentes au bénévole référent
	26 : Règles et procédures 27 : Organigramme	D3 : Difficulté à faire respecter la structure hiérarchique
	22 : Régulation de l'absentéisme	D4 : Gestion de la connaissance défaillante pour les bénévoles
	24 : Autonomie dans le travail	D5 : Les pratiques de délégation au bénévole ne sont pas claires et manquent d'instrumentation

Tableau 52 - Dysfonctionnements en lien avec les pratiques managériales l'organisation du travail au sein de l'association H (source : auteur)

5.2.1.2.2 THÈME 4 : COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION (3C)

41 : 3C DE L'ÉQUIPE D'ENCADREMENT

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié à la 3C de l'équipe d'encadrement.

42 : RELATIONS AVEC LES SERVICES ENVIRONNANTS

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié aux relations avec les services environnants.

43 : 3C ENTRE RÉSEAU ET SIÈGE

On observe une **difficulté d'être en lien avec le siège** pour les services et les résidences éloignées géographiquement, notamment en raison des déplacements nécessités pour les bénévoles.

« On n'a pas cette notion d'association et de mouvement, cette dynamique de l'association en étant à Vienne. Je ne sais pas si elle l'est ailleurs, je ne saurais pas dire. » (Bénévole)

« Ce qu'il nous manque c'est le lien avec la maison mère [le siège]. Ca devrait plus être mon rôle. » (Bénévole)

Par ailleurs, **la présence sur le terrain des managers salariés est peu fréquente** et manque pour faire le liant avec les équipes bénévoles, et les services support semblent plus difficiles à joindre.

« Peut-être que les responsables devraient être plus souvent sur le terrain, même si ça se passe de temps en temps. Ne serait-ce que pour les conditions de travail du responsable de maison, qui est noyé sous les responsabilités administratives et les demandes des résidents, que c'est difficile de tenir ce rôle charnière. » (Salarié)

« Certains bénévoles n'ont pas totalement compris les missions de chaque salarié. Quand on leur parle de la responsable de secteur, ils peuvent dire "De toute façon elle ne comprend rien elle est jamais là. » (Bénévole)

« Et je me dis que c'est là qu'on a pêché. Je me dis que si le service RH avait repris le rôle. C'est là que je parle de solitude. Quand on signale que la personne va partir, qu'il y a une difficulté, on a l'impression de solitude. » (Salarié)

« On a refait en 09/2020 un point avec des noms de bénévoles qui apparaissaient et que je ne connaissais pas, ça faisait plus de 3 ans qu'ils n'étaient plus là. En 01/2021, je reçois un mail pour les heures de bénévolat et à nouveau la liste n'est pas à jour. » (Bénévole)

Il s'agit d'un septième dysfonctionnement identifié (D7) :

D7 : Absence de sentiment d'appartenance au mouvement

44 : 3C AU NIVEAU DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié à la 3C au niveau de l'équipe de direction.

45 : DISPOSITIFS DE 3C

Les dispositifs institutionnalisés de 3C sont les mêmes pour les bénévoles et pour les volontaires. Tous les mois, un Comité de Direction (salarié) se réunit et les informations issues sont transmises à tous les acteurs opérationnels de l'association. Toutes les deux semaines, un Comité de Coopération mixte (bénévoles et salariés) se réunit à l'initiative et sous le pilotage de la Direction Générale. D'autre part, à l'initiative de la Direction des Ressources Humaines durant la période des confinements liés à la pandémie de Covid-19, un « Journal des bonnes nouvelles » sous la forme d'un groupe de messagerie WhatsApp (Figure 67) a été créé à destination des managers et des bénévoles référents (ce qui, par ailleurs, permet une nouvelle fois d'apprécier l'absence d'activité managériale pour les bénévoles référents).



Figure 67 - Extrait de Compte-Rendu du Comité de Coopération (source interne à l'Association H)

Les réunions du Comités de Coopération font l'objet d'un compte-rendu qui est diffusé via un site *SharePoint* accessible à tous les acteurs internes. Dans ce cadre, les nouvelles arrivées d'acteurs sont signalées, que ceux-ci soient bénévoles ou salariés. Tous les acteurs bénévoles et salariés disposent d'une adresse courriel institutionnelle et d'un accès aux outils Office Exchange. L'Association H utilise cette adresse courriel afin de diffuser de l'information, soit directement *via* courriel, soit en utilisant l'outil SharePoint via des sites Intranet. Une fois par trimestre, la Direction Générale réunit l'ensemble des acteurs bénévoles et salariés (soit 900 personnes) pour un point général sur le projet de l'association. Il ne s'agit pas d'un rendez-vous statutaire, mais d'une volonté de partager de l'information.

Nous avons mis en évidence plus haut le faible niveau d'institutionnalisation des bénévoles, et leur souhait de s'investir pour le bénéficiaire et non au service de l'objet social de l'association. La phrase-témoin ci-dessous confirme ce faible niveau d'institutionnalisation, avec un **intérêt pour le bénévole d'être au plus proche du bénéficiaire**, sans quoi il pourrait se sentir trop éloigné de ce qu'il considère être sa mission.

> *« La difficulté, c'est que les bénévoles sont liés à leur équipe d'activité, mais du mal à s'intéresser au fonctionnement global de l'association. 4 fois par an, on leur propose de les réunir tous ensemble où l'objectif est de dire où on va, ce qu'on fait, et globalement sur 700 B si tu en as 100 ou 150 c'est le maximum. » (Salarié)*

Il s'agit d'un huitième dysfonctionnement identifié (D8) :

D8 : Faible engouement des bénévoles pour les dispositifs de 3C physiques

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié aux dispositifs de 3C.

46 : TRANSMISSION DES INFORMATIONS

Les membres bénévoles utilisent peu leur adresse courriel institutionnelle et préfèrent utiliser leur adresse courriel personnelle. De même, ils apprécient peu ce qu'ils considèrent comme étant une surinformation via l'adresse courriel institutionnelle. De leur perspective, leur objectif est d'accompagner des résidents, non d'appartenir à une institution. Ils se connectent donc assez peu aux outils.

« Je ne me connecte jamais sur la messagerie de l'association H. » (Bénévole)
« Quand vous devenez "actif", comme H est une grosse machine, vous recevez plein de mails et ça peut faire peur. Certains disent "Je vous ai dit OK hier et j'ai déjà reçu plein de mails. » (Bénévole)
« Des bénévoles "Ah mais tous ces courriels qu'on reçoit, etc". C'est souvent les mêmes que ceux qui ne veulent pas se former. Il y a des gens qui ont ces réactions. » (Bénévole)
« Je suis assez peu intéressé par les lettres d'informations, c'est assez lourd et ça pourrait être l'une des fonctions du bénévole référent de faire une sorte de revue de presse. » (Bénévole)

Il s'agit d'un neuvième dysfonctionnement identifié (D9) :

D9 : Faible utilisation des dispositifs de transmission électronique par les bénévoles

47 : 3C VERTICALE

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié directement à la 3C verticale. Néanmoins, nous pouvons relier à la 3C verticale le propos ci-dessous tenu par un salarié. Dans cet exemple, il s'agit bien d'un dispositif de 3C verticale qui semble peu mobiliser les bénévoles.

« La difficulté, c'est que les bénévoles sont liés à leur équipe d'activité, mais du mal à s'intéresser au fonctionnement global de l'association. 4 fois par an, on leur propose de les réunir tous ensemble où l'objectif est de dire où on va, ce qu'on fait, et globalement sur 700 B si tu en as 100 ou 150 c'est le maximum. » (Salarié)

En ce sens nous pouvons également relier à ce sous-thème le dysfonctionnement D8 (Faible engouement pour les dispositifs de 3C physiques pour les bénévoles).

48 : 3C HORIZONTALE

Il existe peu de dispositifs de 3C horizontale, comme peuvent le regretter certains bénévoles pour qui ces dispositifs existaient préalablement, par groupes de pairs. Plusieurs conséquences sont liées à ce manque de dispositifs. Comme le mentionnent les propos ci-dessous tenus par un bénévole, il s'agit d'abord d'une opportunité ratée de faire circuler des bonnes pratiques d'accompagnement et d'animation des résidents entre les résidences.

Il s'agit d'un dixième dysfonctionnement identifié :

D10 : Manque d'informations opérationnelles stimulantes et partagées entre les territoires.

Dans le même esprit et comme nous l'avons souligné, il y a également d'un **risque de désaffiliation à l'Association H par manque de dispositifs horizontaux**, en ce sens, nous rattachons à ce sous-thème le dysfonctionnement D7 (Absence de sentiment d'appartenance au mouvement).

« On ne sait pas ce qui est fait sur d'autres pensions de famille. C'est un manque d'opportunité, on en parle mais je n'ai aucune connaissance sur le fait que quelqu'un d'autre fait la même chose que moi sur une autre villa.

Avant, les relations entre les bénévoles référents c'était en direct, on se réunissait, on se tenait au courant, on avait un peu une vie interne qui n'existe plus. On prenait plus le temps. On est de temps en temps réunis par H, mais ce n'est plus la même liberté interne, on sent plus une hiérarchie. On s'échangeait des tuyaux. Quand on se retrouve maintenant plutôt dans un but. Je ne connais plus les bénévoles référents des autres maisons ou pratiquement. » (Bénévole)

« Je trouve que ce qu'il manque ce sont des temps qui ont existé à une époque, où les bénévoles se réunissent, de façon un peu globale. Là il y a des réunions des bénévoles mais au sein de chaque site, alors qu'il faudrait entre territoires où on réunirait tout le monde. Il faudrait aussi des échanges entre bénévoles référents. » (Bénévole)

En conclusion, nous proposons de résumer ci-dessous (Tableau 53) les convergences et les spécificités de la 3C pour les salariés et les bénévoles, classées par sous-thème de pratique managériale :

<table>
<tr><th>T4 : 3C</th><th>Convergences</th><th colspan="3">Spécificités</th></tr>
<tr><th></th><th></th><th>Salariés</th><th>Bénévoles</th><th>Volontaires</th></tr>
<tr><td>41 : 3C de l’équipe d’encadrement</td><td rowspan="2"></td><td colspan="2" rowspan="2">Non évalué</td><td rowspan="6">Non concernés</td></tr>
<tr><td>42 : Relations avec les services environnants</td></tr>
<tr><td>43 : 3C entre réseau et siège</td><td>Difficultés liées à l’éloignement géographique</td><td>Peu de déplacements sur les résidences car beaucoup de résidences</td><td>Peu de déplacements au siège car lointain et peu d’intérêt</td></tr>
<tr><td>44 : 3C au niveau de l’équipe de direction</td><td></td><td colspan="2">Non évalué</td></tr>
<tr><td>45 : Dispositifs de 3C</td><td rowspan="3">Adresse courriel et accès aux sites Intranet (CR de CODIR)
Comité de Coopération
4 RDV annuels collectifs</td><td colspan="2" rowspan="3"></td></tr>
<tr><td>46 : Transmission des informations</td></tr>
<tr><td>47 : 3C verticale</td><td>Sentiment d’une surcharge d’informations reçues</td></tr>
<tr><td>48 : 3C horizontale</td><td>Peu de dispositifs entre les résidences</td><td>Communication fluide entre les coordinatrices de territoires</td><td>Peu de dispositifs et d’échange de bonnes pratiques entre les pairs (bénévoles ; bénévoles référents)</td></tr>
</table>

Tableau 53 - Pratiques managériales liées à la 3C au sein de l'association H (source : auteur)

En conclusion, **les pratiques de 3C au sein de l'Association H sont sensiblement les mêmes entre les bénévoles et les salariés** (Tableau 54). Les divergences résident plus dans le ressenti des acteurs, les bénévoles ayant plus facilement et rapidement la sensation d'être sur-sollicité par les dispositifs de 3C provenant du siège et de leur responsable hiérarchique ; ce qui est lié et alimente leur souhait de désinstitutionalisation de leur action. En revanche ils semblent en manque de relation avec d'autres bénévoles.

Thème	Sous-thèmes / Pratiques managériales détaillées	Dysfonctionnements associés
4 : 3C	43 : 3C entre réseau et siège 46 : Transmission des informations 47 : 3C verticale	D7 : Absence de sentiment d'appartenance au mouvement
	43 : 3C entre réseau et siège 46 : Transmission des informations 47 : 3C verticale	D8 : Faible engouement des bénévoles pour les dispositifs de 3C physiques
	43 : 3C entre réseau et siège 46 : Transmission des informations 47 : 3C verticale	D9 : Faible utilisation des dispositifs de transmission électronique par les bénévoles
	48 : 3C horizontale	D10 : Manque d'informations opérationnelles stimulantes et partagées entre les territoires

Tableau 54 - Dysfonctionnements en lien avec les pratiques managériales de 3C au sein de l'association H (source : auteur)

5.2.1.2.3 THÈME 5 : FORMATION INTÉGRÉE

51 : ADÉQUATION FORMATION-EMPLOI

Les managers salariés ont des difficultés à piloter le bénévolat, et considèrent ne pas être assez formés.

« On ne m'a jamais formé au management. » (Salarié)
« On n'est pas formés pour travailler avec des bénévoles. D'ailleurs, qu'est-ce que le bénévolat ? C'est galvaudé comme terme : des personnes viennent chercher beaucoup de choses dans le bénévolat. » (Bénévole)

Il s'agit d'un onzième dysfonctionnement relevé (D11) :

D11 : Les managers manquent de formation pour piloter l'activité bénévole.

Nous pouvons également revenir sur les compétences des bénévoles, développées dans leur cadre professionnel et non mis en œuvre pour l'activité d'animation, mais qui ont un impact sur le fonctionnement de l'organisation.

« Il y a beaucoup de bénévoles qui dans leur carrière professionnelle ont eu des postes à responsabilités, et du mal à comprendre qu'ils doivent travailler avec des salariés : ils prennent les manettes. » (Salarié)

Les bénévoles référents sont également nombreux à se questionner sur les compétences nécessaires à l'exercice de leurs missions, ainsi que sur les dispositifs de formation qui leur sont adressés en ce sens. Pourtant, comme nous le verrons, un dispositif au contenu élaboré a été construit par la Direction des Ressources Humaines à leur destination.

« Un des points de difficultés c'est d'accomplir les tâches de bénévole référent, qui nécessite aussi une habituation au rythme et pas seulement une tâche de management et de gestion. Ça ne peut pas être quelqu'un qui débarque comme ça. » (Bénévole Référent)

Par ailleurs, **de nombreux bénévoles refusent d'être mobilisés sur des formations en lien direct avec leurs missions** au sein de l'association, et notamment celles reliées à l'animation des bénéficiaires. Cela remet directement en cause leur compétence à réaliser leurs missions et donc l'adéquation entre leur formation et leurs missions.

« Il y a aussi des gens qui n'ont pas envie de se former, ça c'est un problème. J'insiste beaucoup, au moins la formation à l'accompagnement. Il y a des gens qui disent "Ah non j'ai plus envie d'apprendre" (dans la précédente équipe), c'était des gens qui se positionnaient pas très bien, des blocages. » (Bénévole)
« Il y a un paquet de bénévoles qui n'ont pas fait la formation accompagnement. Ils sont sollicités mais ne voient pas l'intérêt : quand on ne connaît pas [la réalité de l'accompagnement ; de la situation des résidents], on ne sait pas. » (Bénévole)

Il s'agit d'un douzième dysfonctionnement relevé (D12) :

D12 : Manque d'intérêt des bénévoles et faible sollicitation de l'offre de formation proposée

52 : BESOINS DE FORMATION & 53 : COMPÉTENCES DISPONIBLES

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié aux besoins de formation ou aux compétences disponibles. Néanmoins, certains points évoqués concernant l'adéquation formation-emploi ont un impact sur les besoins de formations :

- Les bénévoles qui ont une activité d'animation ont « besoin » (au sein de l'institution et des processus métier) de suivre la formation « Accompagnement », mais ne le font pas (D12)
- Les managers salariés ont des difficultés à piloter l'action bénévole et disent ne pas être suffisamment formés (D11)
- Les bénévoles référents ont des difficultés à prendre en main leurs missions, d'abord en lien avec un manque de clarté dans leur étendue, et avec les compétences nécessaires (D1 et D2)

54 : DISPOSITIFS DE FORMATION

De très nombreux dispositifs de formation sont mis en œuvre au sein de l'Association H. Ceux-ci sont répertoriés au sein d'un catalogue diffusé en ligne via un site SharePoint, ainsi qu'un catalogue

imprimé et diffusé dans les résidences via les coordinatrices de territoire. L'introduction du catalogue de formation est formulée de la façon suivante :

« Pourquoi se former ? Bénévole ou salarié, ce catalogue vous propose une offre de formation pour améliorer ou acquérir des connaissances et compétences, afin d'être plus serein dans vos missions au quotidien. […] Certaines formations sont mixtes : bénévoles et salariés, permettant des échanges plus riches entre les participants. »

En 2019, **l'association H déclare avoir dispensé 3.544 heures de formation, pour 679 places de formation** (soit presque une action de formation par personne), pour 104 sessions au total. Ramené au nombre d'acteurs, cela correspond à 4h de formation par an et par personne. Les formations sont classées en trois catégories : Accueil et Intégration (3 formations) ; Les fondamentaux (3 formations) ; Aller plus loin … (6 formations). Les formations « Aller plus loin … » sont majoritairement des formations « Métiers ».

L'inscription est réalisée via la Direction des Ressources Humaines. **Le catalogue propose par ailleurs aux bénévoles de « solliciter [leur] bénévole référent » pour être accompagné**. Les formations sont gratuites pour les participants, les coûts sont pris en charge par l'association. Les dispositifs de formation disponibles sont les suivants (Tableau 55) :

Nom	Objectifs	Public	Programme	Modalités pratiques
Accueil et intégration	Faciliter l'intégration des nouveaux salariés et bénévoles Comprendre le fonctionnement de l'association et ses spécificités Découvrir les pratiques liées à l'organisation de l'association Échanger avec le service RH	Bénévoles et salariés	Présentation des participants et de leur mission Échanges et animation autour du mouvement Présentation de l'organisation et des objectifs Témoignage d'un binôme bénévole / salarié L'engagement bénévole, c'est quoi ?	5 heures dont un déjeuner
Informatique	Découvrir et connaître les outils informatiques RH Aider à mieux utiliser la messagerie et les outils informatiques mis à disposition	Bénévoles	Se connecter au portail Se familiariser avec le portail Démystifier et installer les outils de messagerie sur les tablettes et les téléphones portables	Une demi-journée
Vivre la précarité ; qu'est-ce que ça veut dire ?	Donner des points de repère sur ce qu'est « vivre la précarité » et ses conséquences sociales Prendre du recul face aux situations individuelles rencontrées	Bénévoles et salariés	Analyse de 2 études menés par des universitaires	Une demi-journée
Accompagnement	Partager ses idées sur la précarité, l'accompagnement, ses expériences d'accompagnant Croiser les regards pour mieux se comprendre Parler le même langage	Bénévoles	La précarité : quelles représentations en avons-nous ? Partage sur l'organisation interne Cadre de l'accompagnement de proximité Relation accompagnant / accompagné	Une journée
Initiation à l'écoute	Repérer et clarifier son ou ses propres attitudes	Bénévoles et salariés	Attitudes d'aide Principes de base : empathie, communication	Une journée

	Analyser l'attitude compréhensive et ses composantes			
Environnement social des familles	Aider à mieux comprendre l'environnement social des familles accompagnées	Bénévoles	Notion d'action sociale Acteurs / Publics / Modalités d'intervention	Une journée
Médiation et gestion de conflit	Prendre du recul S'approprier quelques repères Trouver la juste distance	Bénévoles	Expression Apports d'outils et d'éclairages Posture de médiation	Une demi-journée
L'interculturalité	Favoriser la communication entre résidents de diverses cultures Être attentif aux situations multiculturelles	Bénévoles et salariés accompagnants	Concepts de culture et d'interculturalité Être migrant La déconstruction des stéréotypes	Une journée
Initiation à l'accompagnement de personnes souffrant d'addiction	Comprendre et cerner les mécanismes dans les conduites addictives Prendre en compte les problématiques addictives dans l'accompagnement	Bénévoles et salariés accompagnants	Des usages aux addictions Articulation entre prévention, accès au soin et prise en charge Accompagnement individuel des usagers en difficulté Le réseau de prise en charge	Une journée
Perfectionnement à l'accompagnement de personnes souffrant d'addiction	Mettre en pratique les notions abordées en initiation	Bénévoles et salariés accompagnants (ayant réalisé l'initiation)	Réflexions sur des cas concrets	Une journée
Sensibilisation aux risques lors des missions de bricolage	Prendre conscience des risques qu'on peut rencontrer dans un logement Détecter les risques présent dans un logement	Bénévoles ayant une mission de bricolage	Accidents domestiques Prévention des risques et EPI Risque électrique, gaz Sécurité au quotidien	Une demi-journée
Hygiène et sécurité alimentaire	Exposer les risques sanitaires Analyser ses pratiques	Bénévoles et salariés ayant une mission en cuisine collective	La chaîne du froid Dates limites Traçabilité	Une journée

Tableau 55 - Catalogue de formation à destination des bénévoles et des salariés (source interne à l'Association H)

L'association s'appuie sur des formateurs internes ou externes. **Il y a une volonté de placer le bénévole et le salarié sur une même ligne d'engagement**. La formation d'accueil et d'intégration concerne à la fois les salariés et les bénévoles (5 heures). 7 formations sont destinées aux bénévoles et aux salariés. Malgré le nombre de formations proposées et leur niveau de diffusion, nous avons récolté pour 5 acteurs sur les 13 interviewés qu'ils ne savaient pas où trouver le catalogue de formation :

« Est-ce qu'il y a des formations ? Je n'en ai aucune idée, jamais eu, on ne m'a pas contactée pour avoir des formations, peut-être que c'est la période aussi. » (Bénévole Référent)

En outre, **ils semblent en effet peu intéressés par l'offre**. De leur point de vue, cela semble correspondre de nouveau à leur volonté d'institutionnaliser le moins possible leur accompagnement auprès des bénéficiaires.

« Il y en a [des bénévoles] qui ont peur qu'on les force à faire des formations, alors qu'il n'y a rien d'obligatoire. Pour eux l'existant convient très bien, il n'y a rien à changer. » (Bénévole)
« Le manque de sentiment d'appartenance à l'association H les empêche [les bénévoles] d'aller vers une vision plus globale de ce qu'elles font. Leur mission est tronquée, mais ils l'ignorent paisiblement. » (Bénévole)

Pourtant, comme cela est mentionné dans de l'expression ci-dessous, ce sont régulièrement ces mêmes bénévoles, anciens et expérimentés, qui pourraient avoir un intérêt à participer à ce type de sessions.

« Parfois il y a une difficulté à prendre de la distance face au contexte : là depuis trop longtemps. Il n'y a plus cette distance avec les gens, difficultés de positionnement. Certains bénévoles auraient besoin d'une formation pour la distance. » (Bénévole)

La Direction des Ressources Humaines se trouve ainsi régulièrement obligée d'annuler, reporter des sessions, ou les maintenir avec un nombre réduit d'acteurs. Nous n'avons pas pu obtenir d'indicateurs permettant de quantifier cette information, seulement l'information qualitative suivante de la part du bénévole référent RH :

« Le problème dans la formation, c'est que les gens ont pas forcément envie de s'enfermer, pas la moitié des bénévoles qui viennent à l'intégration. Les bénévoles référents pourraient être intéressés, et quand tu proposes des dates t'as pas énormément de gens qui se battent pour venir. » (Bénévole référent)

Nous pouvons positionner ici à nouveau le dysfonctionnement D12 préalablement identifié (Manque d'intérêt des bénévoles et faible sollicitation de l'offre de formation proposée).

En ce qui concerne spécifiquement l'intégration des nouveaux acteurs, le catalogue de formation précise : « *2019 [a] été une année particulièrement dynamique pour le recrutement et l'intégration de nouveaux bénévoles. […]* ***Chaque nouveau bénévole ou salarié qui s'engage dans l'association, participe dès que possible à une demi-journée d'accueil*** *et d'intégration, temps d'information, de rencontres et d'échanges dans l'objectif de découvrir et de mieux appréhender les fondamentaux de l'association H.* » À titre personnel, **nous n'avons pas été sollicité lors de notre intégration en tant que bénévole pour participer à cette session de formation**, qui pourtant fait partie du processus d'intégration (Annexe N°5) et de suivi d'un bénévole mentionné au sein du « Livret du Bénévole Référent ». Nous pouvons néanmoins imputer cela à la période de pandémie de Covid-19 durant laquelle s'est déroulée notre recherche-intervention.

Par ailleurs, en ce qui concerne le bénévole référent, **l'association H a mis en place un parcours d'accompagnement spécifique et identique avec les managers salariés**. Les 6 ateliers développent les thématiques suivantes (Tableau 56) :

Atelier N°	Objectif	Programme	Durée	Planning
1 : Suivre une mission confiée	Favoriser la réussite d'une mission confiée	Partage d'un cas concret par participant Un concept et une astuce pour prendre du recul	2 heures	21 avril

		Entraînement sur 1 ou 2 cas en plénière		
2 : Mettre mon équipe en projet	Réussir à mobiliser mon équipe sur notre projet collectif	Un concept et une astuce pour prendre du recul Réflexion individuelle puis en sous-groupes sur mon projet d'équipe Partage en quelques cas en plénière	2 heures	5 mai
3 : Recruter un salarié / bénévole	Recruter et intégrer efficacement un salarié / bénévole	Tour de table des profils susceptibles d'être recrutés prochainement par les participants Un concept et une astuce pour prendre du recul Entraînement d'entretien de recrutement sur 1 ou 2 cas en plénière	2 heures	6 octobre
4 : Optimiser l'animation d'une réunion	Faciliter les échanges et les prises de décision lors d'une réunion	Tour de table des éléments préparés Partage des bonnes pratiques pour prendre du recul	2 heures	27 octobre
5 : Approfondir sa communication avec différents types de personnalités	Améliorer sa capacité à adapter sa communication à son interlocuteur	Rappel des profils de personnalités et leur canal de communication	2 heures	17 novembre
6 : Améliorer l'impact de sa communication en collectif	Améliorer sa capacité à faire passer des messages	Tour de table d'exemples d'informations susceptibles d'être partagées à l'équipe Un concept et une astuce pour prendre du recul Entraînement sur 1 ou 2 cas en plénière	2 heures	1er décembre

Tableau 56 - Programme de formation au management des bénévoles référents et managers salariés (source interne à l'Association H)

Les objectifs globaux du programme sont « *développer sa capacité à accompagner les équipes dans un contexte d'évolution des pratiques* », de « *se doter d'outils pour répondre aux situations quotidiennes vécues sur le terrain* », « *entretenir le faire ensemble entre bénévoles référents et managers* ». Le parcours s'étale donc sur 7 mois pour une durée de 6 ateliers de 2 heures soit 12 heures, sans accompagnement individuel ni autres analyse de la pratique entre les sessions de formation. **Les managers salariés et les bénévoles référents ne sont pas séparés durant les sessions**. Ce qui est mis en avant comme une manière d'entretenir le « *faire ensemble entre bénévoles référents et managers* » peut également coïncider avec la présence durant la même session d'un manager salarié et de l'un des bénévoles référents sous sa responsabilité. Pour autant les managers salariés ont signalé à plusieurs reprises leur difficulté à piloter l'action bénévole.

Des fiches pratiques sont mises à la disposition des bénévoles référents pour les accompagner dans leur management. Elles ont été créées à partir de formations réalisées en 2019 :

- 7 fiches-outils : mobiliser le collectif sur un projet/objectif, animer une réunion hebdo/mensuelle, recruter un bénévole, accompagner le quotidien, confier une mission, pratiquer l'écoute active, passer un message difficile
- Points à traiter pour chacune des formations : Quand ? Pourquoi ? Attitude gagnante ? Comment ? Bonus (méthode ou exemple pratique)

Le livret du bénévole référent ne contient pas d'élément sur le positionnement vis-à-vis du salarié. Pourtant, dans le prolongement de nos propos concernant le Thème 2 « Organisation du travail », le bénévole référent ne dispose d'aucun pouvoir décisionnel. Bien que cela n'ait pas été exprimé lors des entretiens, il nous semble délicat de former des managers salariés et des bénévoles référents aux mêmes missions, en considérant que leurs rôles ne sont pas les mêmes, que le cadre de fonctionnement de leur relation n'est pas précisé par l'Association H, et qu'il existe un lien hiérarchique entre eux au sens de l'organisation opérationnel qui rend moins aisée la prise de parole durant les sessions de formations.

Nous relevons ainsi un nouveau dysfonctionnement (D13) :

D13 : Les dispositifs de formation sont indifférenciés entre le bénévole référent et le manager salarié.

<u>55 : FORMATION ET CHANGEMENT TECHNIQUE</u>

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié à la formation et au changement technique.

En conclusion, nous proposons de résumer ci-dessous (Tableau 57) les convergences et les spécificités de la formation intégrée pour les salariés et les bénévoles, classées par sous-thème de pratique managériale :

T5 : Formation intégrée	**Convergences**	**Spécificités**		
		Salariés	Bénévoles	Volontaires
51 : Adéquation Formation - Emploi	Difficultés du rôle de management (Salarié)	/	Bénévoles parfois habitué à des	Non évalué

	et d'animation (Bénévole Référent)		responsabilités managériales dans leur vie professionnelle, non intégré dans leurs missions au sein de H
52 : Besoins de formation **53 : Compétences disponibles**	Entretien annuel pour chaque acteur	Pas assez formé à l'exercice du management	/
54 : Dispositifs de formation	Très nombreux dispositifs de formations Formation au « Management » commune entre les Bénévoles Référents et les Managers Salariés	/	Peu d'utilisation des dispositifs de formation
55 : Formation et changement technique	Non évalué		

Tableau 57 - Pratiques managériales liées à la formation intégrée au sein de l'Association H (source : auteur)

En conclusion, **l'Association H a déployé un important dispositif de formation à destination des salariés et des bénévoles**, qui peine pourtant à répondre aux objectifs initiaux car : les bénévoles n'utilisent que peu ces dispositifs, et notamment ceux directement en lien avec les bénéficiaires ; les bénévoles référents ne font pas l'objet d'une approche différenciée vis-à-vis des salariés dans le cadre de leur formation, ce qui contribue à alimenter le flou autour de leurs missions (Tableau 58). Enfin, de nombreux bénévoles semblent tentés de mettre à disposition les compétences développées dans le cadre de leur vie professionnelle, mais ne pas être amenés à le faire compte tenu du cadre de leurs missions.

Thème	Sous-thèmes / Pratiques managériales détaillées	Dysfonctionnements associés
T5 : Formation intégrée	51 : Adéquation Formation / Emploi	D11 : Les managers manquent de formation pour piloter l'activité bénévole
	52 : Besoins de formation 53 : Compétences disponibles 54 : Dispositifs de formation	D12 : Manque d'intérêt des bénévoles et faible sollicitation de l'offre de formation proposée
	54 : Dispositifs de formation	D13 : Les dispositifs de formation sont indifférenciés

	entre le bénévole référent et le manager salarié.

Tableau 58 - Dysfonctionnements en lien avec les pratiques managériales de formation intégrée au sein de l'Association H (source : auteur)

Le tableau ci-dessous récapitule les dysfonctionnements associés aux pratiques managériales différentes selon le statut (Tableau 59) :

Thème	Sous-thèmes / Pratiques managériales détaillées	Dysfonctionnements associés
2 : Organisation du travail	21 : Répartition des tâches et des missions	D1 : Les missions et activités du bénévole référent semblent mécomprises par les acteurs et peu mobilisés par les porteurs de cette fonction
	21 : Répartition des tâches et des missions	D2 : Faible attachement aux missions inhérentes au bénévole référent
	26 : Règles et procédures 27 : Organigramme	D3 : Difficulté à faire respecter la structure hiérarchique
	22 : Régulation de l'absentéisme	D4 : Gestion de la connaissance défaillante pour les bénévoles
	24 : Autonomie dans le travail	D5 : Les pratiques de délégation au bénévole ne sont pas claires et manquent d'instrumentation
4 : 3C	43 : 3C entre réseau et siège 46 : Transmission des informations 47 : 3C verticale	D7 : Absence de sentiment d'appartenance au mouvement
	43 : 3C entre réseau et siège 46 : Transmission des informations 47 : 3C verticale	D8 : Faible engouement des bénévoles pour les dispositifs de 3C physiques
	43 : 3C entre réseau et siège 46 : Transmission des informations 47 : 3C verticale	D9 : Faible utilisation des dispositifs de transmission électronique par les bénévoles
	48 : 3C horizontale	D10 : Manque d'informations opérationnelles stimulantes et partagées entre les territoires
5 : Formation intégrée	51 : Adéquation Formation / Emploi	D11 : Les managers manquent de formation pour piloter l'activité bénévole
	52 : Besoins de formation 53 : Compétences disponibles 54 : Dispositifs de formation	D12 : Manque d'intérêt des bénévoles et faible sollicitation de l'offre de formation proposée
	54 : Dispositifs de formation	D13 : Les dispositifs de formation sont indifférenciés entre le bénévole référent et le manager salarié.

Tableau 59 - Inventaire des dysfonctionnements au sein de l'Association H (source : auteur)

Nous avons analysé les pratiques de management au sein de l'Association H, leurs relations au statut bénévole ou salarié des acteurs, et extraits des dysfonctionnements de ces pratiques. **L'Association H s'est particulièrement appliquée à rapprocher ces deux types d'acteurs qui ont historiquement été séparés les uns des autres**. À de nombreux égards, les pratiques mises en œuvre en ce sens semblent fonctionner. Néanmoins, l'on peut observer une **discrimination dans le pouvoir décisionnel entre les salariés et les bénévoles qui semblent être la cause racine de nombreux dysfonctionnements**. De plus, la tentative de rapprochement illustrée par la fonction de bénévole référent tend malheureusement à amplifier cette discrimination en l'incarnant malgré elle.

5.2.1.3 VALIDATION DU MODÈLE THÉORIQUE POUR L'ASSOCIATION H

L'Association H est une organisation ayant une configuration missionnaire. Néanmoins, la forte division du travail, particulièrement à destination des bénévoles, peut tendre à rendre cette **configuration « mécaniste »** par une standardisation forte des procédés, notamment dans la perspective de normalisation de l'association. Cette analyse tend à être contrebalancée par le fait que les bénévoles, en lien avec les bénéficiaires, prennent finalement une latitude importante dans leurs actions.

Les bénévoles accompagnants revendiquent cette latitude. Il faut sans doute y voir l'une des causes de la difficulté de leur management et de la mise en place de bénévoles référents : **la division horizontale du travail s'accommode mal avec l'accompagnement des bénéficiaires, et la division verticale avec l'importance des buts de mission**. On retrouve fortement dans les dysfonctionnements observés la **lutte entre les configurations mécanistes et missionnaires**, où les buts de fonctionnement tentent de prendre le pas sur les buts de mission. On retrouve dans cette analyse la configuration du cas « Notre Monde » développée par Pichault & Nizet (2000).

La configuration « mécaniste » a par exemple donné naissance à une pratique : la spécification du poste de bénévole référent pour les bénévoles. Cela ajoute un niveau dans la division verticale du travail. Au-delà de la friction entraînée par cet ajout avec la configuration missionnaire que défendent les bénévoles accompagnés, cette pratique ne nous semble pas correspondre à la convention valorielle car elle n'est pas basée sur l'adhésion ou non à un système de valeurs. Elle s'intègre à des buts de système et de structure, et nous semble relever de la convention discrétionnaire.

Cette pratique, nous l'avons vu, génère au sein de l'organisation de nombreux dysfonctionnements, et particulièrement les D1, D2 et D3 :

D1 : Les missions et activités du bénévole référent semblent mécomprises par les acteurs et peu mobilisés par les porteurs de cette fonction
D2 : Faible attachement aux missions inhérentes au bénévole référent
D3 : Difficulté à faire respecter la structure hiérarchique

Ces relations nous permettent de **valider notre modèle de recherche** (Tableau 60). Elles nous permettent également de confirmer que **la spécification des pratiques de management selon le statut génèrent des dysfonctionnements**. On observe par ailleurs une relation entre la spécification des pratiques managériales, selon le statut et la configuration mécaniste, car le degré d'opérationnalité doit être élevé, et il est important de savoir qui met en œuvre quoi.

Pour autant, nous pouvons également noter que, contrairement à notre hypothèse centrale, **les dysfonctionnements naissent également de pratiques identiques entre salariés et bénévoles** (exemple : le D13 concernant les formations au management), et pas exclusivement de pratiques différenciées.

THEME	ASSOCIATION H
CONFIGURATION ORGANISATIONNELLE	Missionnaire (pour tous) Mécaniste (surtout pour les bénévoles
CONVENTION DE GRH	Valorielle (plutôt pour les bénévole) Discrétionnaire (bénévoles référents) Individualisante et objectivante (plutôt pour les salariés)
NIVEAU DE RELATION ENTRE LES PRATIQUES DE MANAGEMENT ET LE STATUT	Fort, malgré la recherche d'homogénéisation
DYSFONCTIONNEMENTS DIRECTEMENT RELIES A CETTE RELATION	D1 : Les missions et activités du bénévole référent semblent mécomprises par les acteurs et peu mobilisés par les porteurs de cette fonction D2 : Faible attachement aux missions inhérentes au bénévole référent D3 : Difficulté à faire respecter la structure hiérarchique D5 : Les pratiques de délégation au bénévole ne sont pas claires et manquent d'instrumentation

Tableau 60 - Relations entre les configurations organisationnelles, les conventions de GRH et les pratiques de management (Association H) (source : auteur)

5.2.2 60 000 REBONDS

5.2.2.1 CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES ET CONVENTIONS DE GRH

Nous analysons dans un premier temps **les composantes des configurations organisationnelles** au sein du terrain de recherche **en tentant de les distinguer selon le statut**, afin de déterminer **de q quelles configurations l'organisation se rapproche dans son fonctionnement** ; ce sur chacune des dimensions identifiées par Pichault & Nizet (2000) (division / coordination du travail ; buts poursuivis ; localisation du pouvoir).

L'analyse est la suivante sur la dimension « **Division / coordination du travail** » :

- **Division du travail entre opérateurs** : **faible division verticale** mais qui tend également à se développer ; **faible division horizontale** sauf pour les bénévoles accompagnants : on observe une **configuration adhocratique et missionnaire**

- **Coordination du travail entre opérateurs** : beaucoup par **ajustement mutuel** entre les salariés permanents et les bénévoles accompagnants, par **supervision directe** pour les bénévoles permanents et les salariés permanents. Pour autant, la coordination s'exerce majoritairement par ajustement mutuel car la **fonction managériale est peu incarnée** : **configurations entrepreneuriale et missionnaire**

- **Qualification des opérateurs** : **élevée** pour les salariés permanents, **très forte** pour les bénévoles accompagnants, **forte** pour les bénévoles permanents : **configuration missionnaire**

Concernant les **buts poursuivis par l'organisation**, il s'agit très nettement de **buts de mission pour tous les acteurs**. Les buts de systèmes apparaissent notamment avec la Fédération Nationale, crée en 2016, ceux-ci étant assez peu intégrés. On retrouve les configurations **entrepreneuriale**, **missionnaire** et **adhocratique**. Pour le **degré d'opérationnalité**, cela dépend. **La finalité du projet associatif est faiblement opérationnelle**. Mais **le quotidien revêt une très forte opérationnalité** au départ pour les salariés permanents et les bénévoles accompagnants. Certains bénévoles accompagnants en sortent avec leur rôle de référent, ou bien encore les coachs avec les séances d'intervision. Parfois avec la structuration, on observe moins d'opérationnalité pour les salariés (groupe de travail collecte de fonds, diagnostic RH, etc.). L'opérationnalité est plus faible pour les bénévoles permanents qui ont un enjeu de développement plus large, avec moins d'immédiateté. On observe donc un mélange entre des configurations missionnaire, adhocratique, ou enfin professionnelle pour les bénévoles accompagnants coachs.

Concernant enfin la **localisation du pouvoir**, cela dépend : du point de vue **formel, celui-ci se trouve est chez les bénévoles permanents** ; d'un point de vue **informel il est souvent chez les salariés permanents**. Les décisions sont donc souvent décentralisées et au niveau des salariés permanents car ils « vivent » l'association plus que les bénévoles permanents. La décision est décentralisée dans le sens où elle est prise par le salariée au niveau opérationnel, même si elle est ratifiée par le bénévole permanent par la suite. On retrouve une configuration professionnelle voire adhocratique.

Il semble exister au sein de l'association 60 000 rebonds **deux configurations qui concernent deux organisations différentes : celles des salariés permanents et des bénévoles permanents ; et celle des bénévoles accompagnants. La configuration des salariés et bénévoles permanents est plutôt missionnaire**. En effet la division du travail y est assez faible. La coordination se fait bien plus par ajustement mutuel que par supervision directe, et les buts de mission y sont bien plus prégnants que les buts de système. Sur tous ces sujets, la structuration en cours de l'association est susceptible de modifier en profondeur la configuration, puisque la division du travail augmente, la coordination se fait de plus en plus par supervision directe, les buts de mission bien que toujours très importants laissent apparaître des buts de système. Il s'agit en fait d'une configuration missionnaire qui tend à évoluer vers une configuration encore indéfinie, entre la configuration adhocratique et entrepreneuriale en fonction d'abord de chaque association territoriale et de son développement, et également de la personnalité des bénévoles permanents (et particulièrement du président).

La configuration des bénévoles accompagnants est nettement professionnelle : leurs rôles sont très bien définis, très bien séparés d'un point de vue horizontal. Ils sont très qualifiés, et ont été formés à réaliser des activités et c'est ce qu'ils font pour l'organisation. L'opérationnalité est très forte puisqu'ils sont en face des bénéficiaires. Ils ont un pouvoir informel très important vis-à-vis du bénéficiaire et donc de leur organisation.

Nous analysons à présent les composantes des conventions de GRH au sein du terrain de recherche en tentant à nouveau de les distinguer selon le statut, afin de déterminer de quelles conventions l'organisation se rapproche dans son fonctionnement. Pour cela nous utilisons les différentes dimensions développées par Pichault et Nizet (2000) : les effectifs, l'intégration et la culture, la formation, l'évaluation, la mobilité, la rémunération, le temps de travail et la régulation sociale (Tableau 61). **On retrouve la même convention de GRH majoritaire pour les trois cohortes : la convention valorielle**. Concernant les salariés permanents, c'est une hybridation entre la convention

discrétionnaire et la convention valorielle qui est à l'œuvre. La convention discrétionnaire est surtout liée au faible nombre de salariés au sein de chaque association régionale, ce qui laisse une forte part à l'interrelation et aux ajustements mutuels directs entre le salarié et son supérieur hiérarchique, le président bénévole. La convention valorielle est présente dans l'importance des buts de mission pour l'association, mais qui se révèlent assez peu présents dans les pratiques managériales. Cependant, nous avons identifié de nombreuses preuves de convention valorielle pour les salariés permanents, comme ci-dessous :

« PT266 - SDB est salariée et Bénévoles, car elle donne plus que son poste. » (Bénévole permanent)

Pour les bénévoles permanents, le sujet de la mandature alimente nécessairement une convention délibérative, qui est là encore teintée d'une part de convention valorielle concernant les buts recherchés par la mission de l'association. Pour les bénévoles accompagnants, on retrouve là encore, et cette fois-ci majoritairement, la convention valorielle, plus fortement car ils sont en lien direct avec les bénéficiaires d'une part, et d'autre part car ils sont bénévoles.

<table>
<tr><th>Dimensions</th><th>Salariés permanents</th><th>Bénévoles permanents</th><th>Bénévoles accompagnants</th></tr>
<tr><td>Effectifs (entrées)</td><td>Peu de planification des recrutements, pas de GPEC, Recrutement via des offres postées sur les réseaux, parfois par des cabinets de recrutement, peu par cooptation, Mention de la mission, mais moins d'importance maintenant : convention discrétionnaire et parfois délibérative</td><td>En lien avec les mandats : convention délibérative</td><td>Recrutement par cooptation, peu par les réseaux, missions très importante : convention discrétionnaire et valorielle</td></tr>
<tr><td>Effectifs (départs)</td><td>Gestion erratique : licenciements, démissions, ruptures conventionnelles, au gré des bénévoles permanents. Faible fonction managériale : convention individualisante</td><td colspan="2">Peu de départs : convention délibérative</td></tr>
<tr><td>Intégration et culture</td><td colspan="3">Intérêt pour la mission, parfois jusqu'à l'abandon pour certains salariés : loyauté à la mission
Beaucoup de relations intuitu personae : conventions individualisante et valorielle</td></tr>
<tr><td>Formation</td><td colspan="2">Peu de formation, en externe ou par les pairs (sauf lors de temps collectifs ; ou à l'occasion d'échanges : centrée sur des points techniques et peu le sens de la mission) : convention discrétionnaire</td><td>Peu de formation, un comité d'engagement, ils sont déjà professionnels. La formation est centrée sur le processus d'accompagnement : convention valorielle</td></tr>
<tr><td>Évaluation</td><td>Aucune évaluation homogène et formalisée des acteurs. Les entretiens annuels ne sont pas toujours réalisés : conventions discrétionnaire, parfois individualisante</td><td colspan="2">Pour les bénévoles accompagnants et permanents : convention délibérative</td></tr>
<tr><td>Mobilité</td><td>Très peu de possibilité d'évolution au sein de l'association : convention missionnaire</td><td>En lien avec les mandats : convention délibérative</td><td>En fonction de la disponibilité des acteurs, peu de mobilité : convention discrétionnaire</td></tr>
<tr><td>Rémunération</td><td>Pas d'objectif formalisé, mais prime annuelle en générale voire 13è mois. Pas d'avantage salarial en dehors des avantages légaux : convention discrétionnaire et parfois valorielle</td><td colspan="2">Pas de rémunération pécuniaire, mais tabou : convention valorielle</td></tr>
<tr><td>Temps de travail</td><td>Forfait jours, flexibilité attendue car travail avec des bénévoles : conventions discrétionnaire et valorielle</td><td colspan="2">Le temps de travail est bénévole : convention valorielle</td></tr>
</table>

Régulation sociale	Par les pairs, pas d'IRP : conventions discrétionnaire et valorielle	Gouvernance des associations : convention délibérative

Tableau 61 - Les conventions de GRH au sein de 60 000 rebonds (source : auteur)

5.2.2.2 LIENS ENTRE PRATIQUES MANAGÉRIALES ET STATUTS

Dans ce chapitre, nous proposons d'analyser les **relations entre le statut des parties prenantes internes et les pratiques managériales** déployées au sein des terrains de recherche, puis d'identifier les dysfonctionnements induits par ces relations. Nous réalisons cette analyse en utilisant une typologie des pratiques managériales proposée par Savall et Zardet (1987) et regroupant 6 thèmes : conditions de travail, organisation du travail, gestion du temps, communication-coordination-coopération, formation intégrée et mise en œuvre stratégique.

Pour des raisons pratiques, **nous présentons dans ce chapitre nos résultats pour deux thèmes** (organisation du travail, mise en œuvre stratégique). Concernant les autres thèmes, les **résultats complets se situent en Annexe N°13.** Comme précisé pour l'Association H, ce choix est issu d'une logique de volume : en effet nos résultats nous auraient permis de développer chaque thème mais, dans le cadre de ce travail, nous avons estimé que le contenu aurait été trop important. Nous illustrons les pratiques par des matériaux issus du terrain ; puis nous analysons à l'aide d'une matrice de convergences et spécificités dans quelle mesure celles-ci sont déployées pour les salariés, les bénévoles ou les deux. Enfin, nous identifions les dysfonctionnements associés à ces liens. En conclusion, nous proposons un regroupement des dysfonctionnements par pratique managériale, et par thème de pratique managériale.

5.2.2.2.1 THÈME 2 : ORGANISATION DU TRAVAIL

SOUS-THÈME 21 : RÉPARTITION DES TÂCHES, DES MISSIONS

Les salariés permanents ne disposent pas tous de fiches de poste, ni de noms de poste harmonisés. Il n'existe pas de fiche de mission ou quelconque guide permettant d'encadrer les missions des bénévoles permanents. En revanche, le processus d'accompagnement étant très précis et reposant en grande partie sur eux, **les missions des bénévoles accompagnants sont précisées et encadrées par de multiples documents** (charte d'éthique, processus d'accompagnement). En outre, ils sont spécifiquement recrutés pour un rôle dont la terminologie est la même pour l'ensemble des bénévoles accompagnants de l'association (coach, parrain, experts).

« PT038 - Il n'y a pas une fiche sur le rôle de président et ses missions, avec des actions fragmentées, décisions qui sont prises par les permanents, et d'autres au niveau des bureaux locaux, et bureau national, sans aucune concertation. » (Bénévole permanent)

« PT111 - Mission très floue, pas de fiche de poste. » (Bénévole permanent)

« PT121 - On a besoin de se structurer. Déjà le nom du poste, mais comment on peut harmoniser alors qu'on a l'autonomie, et qu'on n'est pas logés à la même enseigne. » (Salarié permanent)

« PT130 - Donc avoir les fiches de poste ça aiderait. Ça j'en ai besoin, elles ont un salaire différent. » (Salarié permanent)

« PT149 - On a des fiches de poste, on est en train de mettre en place ; on avait déjà commencé il y a quelques années, et on détermine des fiches d'objectifs qui permettent de déclencher les primes annuelles. » (Salarié permanent)

« PT175 - Quand je suis arrivée il n'y avait pas de fiche de mission bien définie, donc j'ai rédigé des fiches de mission. » (Salarié permanent)

« PT267 - A un moment donné avec l'appui du national elle a lancé un recrutement avec une fiche de postes, et qui consiste à gérer l'administratif et tout ce qui est communication, événements et voir que le dispositif marche bien, que les entrepreneurs rencontrent leur parrain-marraine, organiser les instances, les CoPil, les GED. » (Salarié permanent)

Pour les salariés permanents, plusieurs fiches de poste ont été construites, postérieurement à l'arrivée d'un premier salarié, et en tenant compte des missions délaissées par celui-ci.

« PT310 - Elle a été recrutée pour faire de la communication avec […], mais ils ont construit une fiche de poste en fonction de ce que […] n'aimait pas. Et quand […] est partie, on lui a dit qu'elle devait faire plein de choses que […] ne faisaient pas. Et donc on dit qu'elle. La fiche de poste a été faite en fonction des non-appétences de la personne en place. » (Salarié permanent)
« PT028 - Il ne faut pas que la mission soit liée à la personne. » (Salarié permanent)

Il s'agit d'un cinquième dysfonctionnement (D5) repéré :

D5 : Asymétrie de formalisation des fiches de postes et des missions selon les statuts

Certaines missions sont parfois confiées, ponctuellement ou de façon plus pérenne, à des acteurs inconnus de l'association, mais dans le réseau personnel ou professionnel des bénévoles permanents. Ces missions sont souvent réalisées afin de pallier l'absence, là encore ponctuelle ou pérenne, de membres permanents (qu'ils soient salariés ou bénévoles).

« PT071 - Je pense qu'il y a du mélange des genres, mais au profit de l'association. Quand vous avez, même […] qui va vous dire qu'il peut vous dépanner sur de l'iT. Est-ce qu'il va mettre du mécénat de compétences ? Est-ce qu'il va envoyer son gars de l'informatique ? C'est sûr qu'il y aurait probablement un effort à faire. C'est un peu du bidouillage en fonction des lieux. » (Bénévole permanent)

Il s'agit ici d'une pratique managériale commune pour l'ensemble des statuts : la maîtrise de la répartition des postes et des activités est exclusive au président, qui assure le dispatche en fonction de ses appétences, intérêts et disponibilités, souvent indépendamment du statut.

« PT277 - Aussi de voir avec [le Président] quels sont mes champs de validation, sur certains projets ça ralentit, il faut voir. Je n'avais pas de champ d'actions de capacité de prise de décision. Avec [le Président] j'étais plus en position exécutante. Elle me demande mon avis mais si ça n'a pas été validé par elle je ne vais pas le mettre en place. Le champ de validation était uniquement en sa possession. » (Salarié permanent)
« PT005 - Ancien président aux abonnés absents en permanence, ce qui expliquait la charge qui a pesé sur [la coordinatrice salariée], elle devait aller partout sans gouvernance et prendre des décisions. » (Salarié permanent)

Par ailleurs, **la répartition de l'activité managériale entre la Fédération Nationale et les associations territoriales pose une difficulté** : la Fédération Nationale est représentée par une salariée permanente lorsque les associations territoriales sont incarnées, opérationnellement, par les présidents bénévoles permanents.

« PT311 - Si [le Président] dit à un permanent de faire quelque chose comme ça, si demain la permanente dit qu'il faut faire comme ça à son président et que son président dit le contraire, on est sur un processus clé et ça ne peut plus avancer. » (Bénévole permanent)

« PT198 - D'abord il y a un DG, donc c'est lui le manager. Moi j'ai un grand principe c'est la délégation sur le principe de la subsidiarité. Je n'ai pas de prise directe, je les vois quasiment tous les jours car on partage les mêmes bureaux. S'il y a des choses à dire ça passe par le DG, s'ils ont 2 têtes c'est compliqué, et donc c'est plutôt le DG. » (Bénévole permanent)

« PT230 - Le management est sur [le DG] sur les processus, et sur moi pour la vision 360°. C'est facile dans la compréhension. Pas d'écart entre lui et moi, et on recentre à chaque fois. On a moins ce fonctionnement avec […]. Peut-être que c'est moi qui vais plus avoir le rôle de management avec […] plutôt qu'[…]. » (Bénévole permanent)

« PT044 - Il n'y a personne qui assure en local le management. » (Salarié permanent)

« PT232 - […] va valider les congés, mais en co-validation, avec […] aussi. C'est moi qui vais trancher, qui vais dire quelle est la situation la plus adaptée. AS c'est le fonctionnement et pour tout. Tout ce qui est opérationnel, je vois et je n'ai pas besoin d'intervenir. » (Bénévole permanent)

Nous retrouvons ici le dysfonctionnement D2 (Manque de clarté concernant la ligne managériale pour les salariés permanents).

SOUS-THÈME 22 : RÉGULATION DE L'ABSENTÉISME

Les salariés sont soumis aux règles du droit du travail, pas les bénévoles. C'est de fait à leur bon vouloir et cela existe au sein de 60 000 rebonds.

« PT116 - C'est compliqué de gérer des bénévoles qui peuvent partir à tout moment. Des parrains dont les entrepreneurs n'ont pas de nouvelles. C'est épuisant. » (Salarié permanent)

Il s'agit d'un sixième dysfonctionnement (D6) repéré :

D6 : Difficulté de gérer la disponibilité des bénévoles permanents et accompagnants.

SOUS-THÈME 23 : INTÉRÊT DU TRAVAIL

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié à l'intérêt du travail.

SOUS-THÈME 24 : AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL

Au sein de plusieurs associations territoriales, **nous avons identifié des salariés permanents « stratégiques » dont l'autonomie et la connaissance dépassaient celles des bénévoles permanents**. Leur ancienneté et donc de leur connaissance de l'histoire de l'association les amènent à transmettre le savoir à leurs bénévoles permanents, dont le mandat à durée déterminée impose un turnover. Cela a parfois conduit à des **situations où le salarié permanent a pris le pouvoir sur l'ensemble du fonctionnement opérationnel** et de la gouvernance des associations territoriales.

« PT043 - [La Salariée] était considéré comme la mémoire de [l'association]. » (Salarié permanent)

« PT073 - Moi j'ai un seul sujet, un bénévole part / quitte l'association en moins de 2 minutes. Donc, moi je considère que si on est responsable en tant qu'association, on doit avoir un permanent dans chaque

association, pour moi c'est non négociable. J'ai pas dit 3, mais 1, on doit avoir la mémoire de ce qu'il se passe. » (Bénévole permanent)
« PT185 - Notre équipe de salariées c'est 5 personnes, mais une seule personne qui a l'historique de toute l'association. » (Bénévole permanent)

Par ailleurs, au-delà de cette asymétrie concernant des associations où le président joue un rôle important dans le fonctionnement opérationnel, cette asymétrie se retrouve également au sein d'associations ayant connu un développement important du point de vue de la salarisation, et où le salarié le plus ancien, promu à un poste de direction, éprouve des difficultés à transmettre la mémoire de l'association.

« PT222 - Je suis là depuis très longtemps, et je n'ai pas assez transmis sur la majorité des sujets et donc je suis beaucoup sollicité sur des sujets quotidiens. [La salariée] est là depuis 1,5 ans et elle doit encore valider des sujets simples avec moi. Donc mon positionnement n'est pas bon. [La salariée] a l'impression d'être micro-managée. Par rapport à où en est l'association, je suis trop présent dans l'opérationnel. » (Salarié permanent)

Il s'agit ici d'un septième dysfonctionnement (D7) repéré :

D7 : Absence de dispositif formalisé et performant de transmission et de maîtrise de la mémoire organisationnelle

SOUS-THÈME 25 : CHARGE DE TRAVAIL

Nous avons traité les éléments liés à la charge de travail des salariés permanents au sein du sous-thème 17 : horaires de travail. Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié à la charge de travail.

SOUS-THÈME 26 : RÈGLES ET PROCÉDURES

Nous avons observé à de nombreuses reprises que, concernant les bénévoles accompagnants, **les règles et procédures de leur contribution à l'action de l'association sont très précises et détaillées**, car elles constituent *in fine* le cœur de son activité : l'accompagnement des bénéficiaires. En revanche, en dehors des statuts pour les bénévoles permanents, et de fiches de postes parfois sommaires et/ou inexistantes pour de nombreux salariés permanents, très peu voire aucune règle ou procédure écrite et/ou partagée n'existe pour encadrer leur activité.

Il s'agit d'un huitième dysfonctionnement (D8) repéré :

D8 : Asymétrie de règles et procédures pour les bénévoles et salariés permanents.

SOUS-THÈME 27 : ORGANIGRAMME

Nous avons traité les difficultés liées à l'organigramme au sein du sous-thème 21 : répartition des tâches et des missions. De fait, **aucun organigramme formel n'existe au sein de l'association**, comprenant la Fédération et les associations régionales. La répartition de l'activité managériale entre la Fédération Nationale et les associations territoriales pose une difficulté : la Fédération Nationale est

représentée par une salariée permanente lorsque les associations territoriales sont incarnées, opérationnellement, par les présidents bénévoles permanents.

À cette difficulté s'ajoute celle liée aux fiches de postes et aux conditions de rémunération des salariés permanents, qui, différentes d'une association à l'autre, entretient un flou concernant le positionnement hiérarchique et la parité.

« PT009 - J'ai pas d'organigramme ni rien. » (Salarié permanent)
« PT110 - C'est ridicule [d'avoir des titres différents], qu'on ait tous le même titre. Après il y a qui discutent du salaire. Je suis pas demandeuse, mais je ne trouve pas normal qu'on en ait qui sont à 700€ en plus. « (Salarié permanent)

Nous retrouvons à nouveau ici le dysfonctionnement D2 (Manque de clarté concernant la ligne managériale pour les salariés permanents).

En conclusion, nous proposons de récapituler ci-dessous les convergences et les spécificités de l'organisation du travail pour les salariés et les bénévoles, classées par sous-thème de pratique managériale (Tableau 62) :

<table>
<tr><th rowspan="2">T2 : Organisation du travail</th><th rowspan="2">Convergences</th><th colspan="4">Spécificités</th></tr>
<tr><th>Salariés</th><th>Bénévoles permanents</th><th>Bénévoles accompagnants</th><th>Volontaires</th></tr>
<tr><td>21 : Répartition des tâches et des missions</td><td></td><td>Fiches de postes peu précises, différentes et/ou inexistantes</td><td>Fiches de postes peu précises, différentes et/ou inexistantes</td><td>Fiche de poste extrêmement précise et processée</td><td rowspan="7">Non traité</td></tr>
<tr><td>22 : Régulation de l'absentéisme</td><td>/</td><td>Régulation liée au contrat de travail</td><td>Régulation difficile par absence de contrat de travail</td><td>Régulation difficile par absence de contrat de travail</td></tr>
<tr><td>23 : Intérêt du travail</td><td colspan="4">Non traité</td></tr>
<tr><td>24 : Autonomie dans le travail</td><td>Autonomie liée à la mémoire organisationnelle, dont la transmission est mal réalisée</td><td>« Permanence » liée au contrat de travail à durée indéterminée</td><td>Mandats à durée déterminée</td><td></td></tr>
<tr><td>25 : Charge de travail</td><td colspan="4">Non traitée</td></tr>
<tr><td>26 : Règles et procédures</td><td>/</td><td>Peu de règles et de procédures de travail</td><td>Peu de règles et de procédures de travail</td><td>Fiche de poste extrêmement précise et processée</td></tr>
</table>

		Fiches de postes imprécises ou manquantes		
27 : Organigramme	Absence d'organigramme	/	/	/

Tableau 62 - Pratiques managériales liées à l'organisation du travail au sein de l'association 60 000 rebonds (source : auteur)

En conclusion, **l'organisation du travail est très différenciée selon le statut des acteurs au sein de l'association 60 000 rebonds** (Tableau 63). Pour les salariés, on observe des pratiques manquants de précision et d'encadrement, cela lié à un exercice partagée de la charge managériale entraînant régulièrement un défaut de loyauté et une difficulté à identifier le donneur d'ordre, empêchant la construction d'un organigramme représentant l'organisation. Les seuls acteurs à disposer d'un encadrement clair sont les bénévoles accompagnants car ils sont au cœur de l'action de l'association : l'accompagnement des entrepreneurs en rebond.

Thèmes	Sous-thèmes / Pratiques managériales	Dysfonctionnements associés
2 : Organisation du travail	21 : Répartition des tâches et des missions	D2 : Manque de clarté concernant la ligne managériale pour les salariés permanents D5 : Asymétrie de formalisation des fiches de postes et des missions entre les statuts
	22 : Régulation de l'absentéisme	D6 : Difficulté de gérer la disponibilité des bénévoles permanents et accompagnants
	24 : Autonomie dans le travail	D7 : Absence de dispositif formalisé et performant de transmission et de maîtrise de la mémoire organisationnelle
	26 : Règles et procédures	D8 : Asymétrie de règles et procédures pour les bénévoles et salariés permanents
	27 : Organigramme	D2 : Manque de clarté concernant la ligne managériale pour les salariés permanents

Tableau 63 - Dysfonctionnements en lien avec les pratiques managériales l'organisation du travail au sein de l'association 60 000 rebonds (source : auteur)

5.2.2.2.2 THÈME 6 : MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE

61 : ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

La structuration de l'association fait peur vis-à-vis de la mission et du sens de l'association : les salariés constituent des charges qu'ils doivent combler avec des ressources (collecte de fonds) ; cela correspond également à un amoindrissement de l'agilité.

« PT004 - Je suis là pour aider les entrepreneurs en rebond (EER), et les EER post-liquidation. Je le rappelle et je commence par ça parce que j'ai pu avoir, et j'ai encore parfois le sentiment qu'on s'en éloigne. » (Salarié permanent)

« PT020 - Le mix salariés/bénévoles c'est bien, il faut pas qu'on oublie notre mission principale; on a tendance à l'oublier et ils disent (CPME), il y avait les salariés dont la principale préoccupation était de trouver des sous pour se payer. » (Bénévole permanent)

« PT026 - On ne fait jamais de grand messe pour parler des EER, c'est le mammouth qui se nourrit. » (Bénévole permanent)

« PT050 - Je suis pas dans l'associatif pour ça, et la bienveillance n'existe pas. Grossir je comprends, mais plus on grossit, plus on a besoin de moyens, et tu as un peu peur de perdre le sens. » (Salarié permanent)

Les postes et les missions des salariés permanents changent là encore en relation avec le développement de l'activité dans certaines régions, et les attentes des nouveaux salariés permanents sont également différentes.

« PT173 - Au fond d'elle elle sait qu'elle doit lâcher l'idée de l'association du début, les entrepreneurs qu'on voyait. » (Salarié permanent)

« PT183 - L'association territoriale est sur le terrain, et peut être fermée parce qu'on voit le court terme et on peut pas forcément prendre les bonnes décisions et les bonnes analyses de jugement. » (Bénévole permanent)

« PT219 - Avant on était beaucoup plus sur le sens (est-ce que les entrepreneurs ça te fait pleurer ?). Bien accompagnement les entrepreneurs n'est qu'un objectif parmi d'autres. » (Salarié permanent)

« PT221 - En grossissant, la hiérarchie se construit de plus en plus. La structuration demande un pilote plus présent. Les permanents demandent beaucoup de cadrage. J'ai mis beaucoup de temps à le comprendre. Entre mes intentions et la réalité, je l'ai pas très bien vécu. » (Bénévole permanent)

« PT228 - Ça c'est un truc qui m'a marqué c'est que l'évolution de culture c'est que les personnes qui arrivent pensent arriver dans une boîte structurée : comment prendre des congés ? C'est normal mais c'est pas du tout la culture du départ. Ça ça m'a marqué, ça amène des personnes différentes. » (Salarié permanent)

« PT256 - Structuration : cela va passer par des process, ça apporte de la rigidité, mais c'est nécessaire. Il y a beaucoup de choses qui sont liées à notre mémoire à [la salariée] et moi. » (Salarié permanent)

Il s'agit d'un seizième dysfonctionnement (D16) repéré (le passage de D8 à D16 s'explique par l'analyse partielle opérée au sein de ce travail. Le détail des dysfonctionnements repérés pour 60000 rebonds est présent en Annexe N°13) :

D16 : Sentiment de perte de sens pour les salariés permanents dont les missions évoluent et qui perdent le lien avec les bénéficiaires.

Les salariés notent une dispersion dans l'activité qui est liée à la multiplication des acteurs sur des champs connexes et aux frontières perméables, et peu de stratégie au niveau régional, ou de déclinaison stratégique vis-à-vis du national car pas de légitimité du national.

« PT006 - Ce qui s'est joué aux […], j'ai l'impression que ça se joue au national, qu'on ne sait plus trop qui fait quoi. » (Salarié permanent)

« PT137 - Il n'y a aucune vision stratégique régionale. Je n'ai pas l'impression que notre président défende l'association régionale vis-à-vis du national. Dans l'association, j'ai l'impression qu'il n'y a pas de vision. » (Salarié permanent)

On retrouve ici le dysfonctionnement (D2) déjà repéré (Manque de clarté concernant la ligne managériale pour les salariés permanents).

Par ailleurs, **le niveau de conscience et d'investissement dans le modèle économique par les associations régionales est assez faible.**

« PT165 - 60 000 rebonds est une association de chefs d'entreprises, je m'étais dis enfin une association qui comprend ce que c'est qu'un modèle économique, et je me suis fais une idée d'une association structurée, alors que ni moins ni plus. » (Salarié permanent)

« PT241 - Dans les autres structures, j'ai toujours connu des feuilles de route, et j'ai été assez surprise, j'en avais besoin. » (Salarié permanent)

62 : AUTEURS DE LA STRATÉGIE

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié aux auteurs de la stratégie.

63 : DÉMULTIPLICATION ET ORGANISATION DE LA MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE

On observe une **difficulté à construire du contenu stratégique au niveau national** : collecte de fonds, changement de regard sur l'échec, gestion des ressources humaines ; et ce malgré des groupes de travail mixtes et une structuration plus approfondie des réflexions. En revanche, il existe beaucoup de stratégies locales *intuitu personae*, au niveau des salariés permanents ou des bénévoles permanents. **Déperdition des orientations stratégiques et peu de communication à ce sujet**. Les bénévoles accompagnants ne sont que peu touchés par les orientations stratégiques, du moment que ça ne modifie par les conditions de l'accompagnement.

Il s'agit ici d'un dix-septième dysfonctionnement (D17) repéré :

D17 : La construction et la mise en œuvre de la stratégie sont laissées à tous les acteurs mais ne font pas l'objet d'un partage et d'une coopération entre eux.

64 : OUTILS DE LA MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié aux outils de la mise en œuvre stratégique.

65 : SYSTÈMES D'INFORMATION

Les bénévoles accompagnants n'ont pas d'adresse courriel institutionnelle, et cela les empêche d'accéder à des dossiers qui sont mis sur des dossiers moins protégés et ne respectant pas le RGPD.

PT307 - Les bénévoles n'ont pas de mails Office, on met les documents sur Google Drive. (Salarié)

La gestion des notes de frais est différente selon les bénévoles et les salariés : via un SIRH pour les salariés permanents et les bénévoles permanents se déplaçant beaucoup, par un tableur Excel pour les autres. Il s'agit à ce sujet d'une **pratique de management personnalisée**.

Il s'agit d'un dix-huitième dysfonctionnement (D18) repéré :

D18 : Non-respect de la réglementation RGPD due à l'absence de compte institutionnel pour les bénévoles accompagnants.

66 : MOYENS DE LA MOS

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié aux moyens de la mise en œuvre stratégique.

67 : GESTION DU PERSONNEL

Nous n'avons pas traité ce point de la « rémunération » cachée des bénévoles permanents et accompagnants. La rémunération est jugée faible par les salariés permanents et pas en accord avec leur investissement et leur poste.

« PT174 - Un directeur développement lambda en France il gagne le double de mon salaire. Je suis pas assez payée. » (Salarié permanent)
« PT211 - Mon salaire aujourd'hui, on me demande toujours d'en faire plus mais ce n'est jamais revalorisé, mais à part des mots, il n'y a jamais autre chose. On a un salaire, une prime de 2% liée à l'inflation, et une prime de 2 à 4%. » (Salarié permanent)
« PT298 - Pourquoi je pars ? 40K€ contre 33K€. » (Salarié permanent)

« PT059 - Je me suis demandée si j'étais prête à travailler pour ce salaire-là. Ça peut engendrer plus de turnover dans les équipes. » (Salarié permanent)

Les bénévoles permanents, employeurs des salariés permanents, cultivent une **perception de la rémunération des salariés permanents particulière**, pas très bien perçue par les salariés permanents.

« PT136 - Il faut presque que je sois content de la paie, que j'en ai de la gratitude. » (Salarié permanent)
« PT274 - on est dans un contexte où la prime c'est le contentement des EER qui ont réussi à rebondir. » (Bénévole permanent)

Notre analyse nous amène à relier cela à une **confusion entre rétribution économique du salarié et impact social de l'activité**, qui sont considérées équivalentes. Il s'agit de notre point de vue d'un oubli de la dimension instrumentale des RH et de la rétribution des objectifs, et ainsi d'une certaine forme de lâcheté et d'hypocrisie managériale, un manque d'incarnation de la fonction de président-employeur. A-t-on déjà réussi à convaincre un vendeur de voitures que ce qui comptait c'était le sourire de l'acheteur d'une voiture lorsqu'il la conduit ?

Par ailleurs, **les rémunérations ne sont pas harmonisées entre les associations régionales** où les salariés permanents réalisent pourtant des missions similaires, et il semble n'y avoir que très peu voire pas d'évolution salariale.

« PT139 - Conditions salariales : j'ai été recrutée et j'ai stagné. J'ai évolué avec [Président] et là j'ai l'impression d'être moins bien lotie par rapport à mes homologues. » (Salarié permanent)

Il s'agit d'un dix-neuvième dysfonctionnement (D19) repéré :

D19 : La rémunération des salariés permanents ne constitue pas un facteur de motivation à long terme pour leur investissement au sein de l'association.

Les processus RH légaux et réglementaires ne sont pas très développés et renvoient à une conception du travail des bénévoles permanents qui n'est pas celle des salariés permanents.

« PT279 - Pour les congés je lui faisais un mail, via le bulletin de paie je peux voir. J'ai essayé de le faire via l'application nationale mais ça ne matche pas avec les données de la fiche de paie, donc on part de là, comme la présidente reste mon employeur direct on fonctionne comme ça. » (Salarié permanent)

« PT101 - On a la particularité à 60 000 rebonds c'est qu'on n'a pas d'objectif. » (Salarié permanent)
« PT047 - Les permanents n'ont pas d'objectif. » (Bénévole permanent)
« PT058 - Faire un contrat d'alternance, je n'ai pas de capacité de faire un contrat. La question c'est à qui on s'adresse. » (Bénévole permanent)
« PT150 - […] nouveau rapport, elle nous propose une nouvelle gouvernance, mais on voit bien qu'à chaque fois revient le sujet de l'ampleur de la tâche, on est très contraint par notre budget annuel qui fait qu'on ne peut pas recruter X personnes. » (Bénévole permanent)
« PT189 - Je ne sais pas si la directrice a un registre du personnel, et c'est une obligation légale, et je ne sais pas si ça doit être tenu par la directrice ou les présidents ou VP. » (Bénévole permanent)
« PT069 - les permanents se sentent très soutenus par leurs présidents de région, mais les présidents ne sont pas forcément des DRH. » (Bénévole permanent)
« PT195 - C'est quelqu'un qui compte son temps, c'est nouveau, jamais on n'a eu parmi des cadres quelqu'un qui regardait la montre, et donc c'est aussi un sujet pour moi dans notre sujet RH, parce qu'on a peut-être affaire à des nouveaux profils aujourd'hui, je l'avais observé dans mes dernières années d'activité professionnelle, des personnes attachées à l'équilibre pro / perso, mais peut-être dans l'excès, et notamment certaines femmes parce qu'elles ont une charge importante à la maison, je comprends tout à fait mais c'est peut-être un sujet par rapport aux autres salariés qui sont moins concernées, qui n'ont jamais eu ce type de demandes. » (Bénévole permanent)

Par exemple, **la gestion des frais professionnels est difficile et pressurise parfois les salariés permanents** concernant la pérennité de leur association employeuse.

« PT064 - Quand tu as des frais à avancer, c'est toi qui dois les avancer, comment on gère cette question de trésorerie ? C'est parfois compliqué pour les salariés. On est en train de commander une CB. » (Salarié permanent)

« PT124 - Je suis tout le temps en train d'avancer les frais. Elle nous paie entre le 1er et le 5, elle avait mis une règle sur les notes de frais pour une fois par mois. J'ai demandé une avance mais c'est une double trésorerie. La CB c'est le président qui l'a. Sauf que quand je demande des billets de train, c'est chiant de demander le code. Problème majeur, je ne peux plus continuer à avancer le train pour l'association. » (Salarié permanent)
« PT234 - Moi je ne me fais pas de frais, on n'a pas beaucoup de trésorerie, et tous nos bénévoles font la même chose. » (Salarié permanent)
« PT249 - On n'a pas forcément la trésorerie pour payer des déplacements. » (Salarié permanent)
« PT293 - En tant que Directrice Régionale, j'ai une carte bancaire, je peux contrôler la trésorerie mais pas ordonnancer de virement, et donc je n'ai plus d'avances de frais. En revanche la chargée de mission en a (parfois 800€ par mois) mais on a mis en place pour qu'elle n'ait pas autant dehors. C'est moi qui valide les notes de frais et tout est justifié. » (Salarié permanent)

Les avantages salariaux sont également peu développés.

« PT242 - J'ai eu la prime Macron, mais c'est tout. J'étais sous la mutuelle de mon mari, sauf qu'il n'a pas de prise en charge de l'employeur, j'ai dit que je voulais celle de la fédération, mais en même temps je me suis dit que c'était un coût et que c'est nous qui allons le gérer (les salariés), mais presque tu te dis ça a été du travail en plus pour aller chercher de l'argent. Presque je m'auto-censure. » (Salarié permanent)
« PT247 - Le seul truc que j'ai fait en note de frais c'est le répéteur Wifi, mon siège c'est moi. Forfait de 35€ / mois, pris en charge par le national via une note de frais mensuelle. » (Salarié permanent)

Il s'agit d'un vingtième dysfonctionnement (D20) repéré :

D20 : Le respect de la règlementation sociale pour les salariés permanents n'est pas garanti.

68 : MODE DE MANAGEMENT

L'une des associations régionales ne fonctionne plus avec des salariés permanents, mais avec des prestataires récurrents.

« PT013 - On a des objectifs chiffrés par [le Président], où on doit obtenir un certain nombre d'entrepreneurs en rebond (EER) par antenne. A la signature du contrat on a un avenant par animateur avec un nombre d'EER à accompagner. » (Salarié permanent)
« PT014 - On a un contrat : il ne se passe rien si on atteint ou on n'atteint pas. Les personnes facturent moins (180€ contre 600€). Moi j'ai 250€ par jour. » (Salarié permanent)
« PT023 - On a fait un contrat et des objectifs, dénonçables sous 30 jours, et je leur fais signer une feuille d'objectifs : EER à accompagner, un élément / trimestre ou sur l'année, tenue des réunions mensuelles. Signé par moi et l'animateur. Pour l'instant je suis extrêmement satisfait. » (Salarié permanent)

Régulièrement, **le management des salariés est réalisé par plusieurs bénévoles permanents**.

« PT031 - On managerait cette personne à plusieurs, et elle managera […] et […]. » (Bénévole permanent)
« PT099 - À tel endroit il y a 2 chefs, mais la pauvre salariée, elle a 2 chefs. » (Bénévole permanent)
« PT115 - Qui est notre patron ? » (Salarié permanent)
« PT171 - Personnellement, je ne me sens pas managée. Ce rôle revient à [Président] et [Président], mais je n'ai jamais d'entretiens avec personne. Ils sont pas du tout proactifs, je n'ai jamais eu ça. » (Salarié permanent)
« PT239 - Ceux qui nous managent c'est nos co-présidents. Il y a de la clarification à avoir sur le rôle des co-présidents. On répond aux satisfactions de chacun. Et je ne sais pas qui décide, quel process. Moi je prends le truc à bras le corps. Sur un mailing de dons, c'était plutôt le reflet de 2 visions, et il y a des cultures locales. Mais par contre il faut le manager. Untel va me dire la photo doit représenter X, l'autre Y. Et on a besoin qu'ils nous donnent la posture, la décision, et ça peut épuiser certains. » (Salarié permanent)

La relation managériale entre les bénévoles permanents et les salariés permanents n'est pas très développée et non harmonisée.

« PT079 - Je pense qu'elle est pas très développée (la relation managériale entre présidents et permanents). Le mec est bénévole je pense que ce n'est pas son premier sujet. Je pense que c'est une première question, les maux que je vous ai décrit viennent probablement du sujet managérial entre les présidents et les permanents. » (Bénévole permanent)
« PT207 - Le président impacte beaucoup le management, voilà. Et je ne suis pas sûr du tout qu'on ait tous une forme de management proche voire cousine. » (Bénévole permanent)
« PT250 - Le président est là pour poser une vision mais il n'est pas dans l'opérationnel. En revanche il pose la dynamique. Il est le représentant légal d'une structure. » (Bénévole permanent)
« PT251 - Je ne me sens pas managée, mais plutôt accompagnée par eux. Pour moi, leur rôle en tant que manager est un rôle d'écoute. On fait un point d'entretien annuel qu'on a d'ailleurs construit avec eux. On pose les points d'améliorations, donc en tant que salarié je n'ai pas l'impression de me faire gronder, on est dans l'écoute, et on pose ce qui a fonctionné, ce qui a manqué. Du coup, j'ai posé une question pour

prioriser, ils m'avaient donné quelques conseil. Manager entre guillemets, [Président] est très pris mais disponible. » (Salarié permanent)

« PT261 - Du point de vue managérial, j'essaye de faire différemment que chez […]. Je le fais par plaisir, pour défendre une cause, le jour où ça deviendra une contrainte ce sera différent. J'essaye d'avoir plus une relation amicale que professionnelle avec […] et […]. » (Bénévole permanent)

Il s'agit d'un vingt-et-unième dysfonctionnement (D21) repéré :

D21 : Manque d'incarnation (et de compétences) managériale de la part des bénévoles permanents.

On observe enfin une **difficulté pour les salariés permanents de piloter des bénévoles accompagnants**.

« PT127 - Je ne sais pas si c'est normal de manager des bénévoles. On a bien un rôle de management vis-à-vis des bénévoles, mais un management subtil. C'est parfois compliqué, on ne peut pas leur dire les choses comme un salarié, mais en même temps ils se sont engagés dans des missions, mais quand il est parti en vacances, ou quand il n'a pas envie, on fait quoi ? » (Salarié permanent)

« PT155 - On a rencontré des bénévoles qui sont compliqués à gérer, mais qu'on a envie de conserver car ils nous apportent des mécènes, ils ont du réseau donc de la visibilité, mais au quotidien par facile, qui parfois font pleurer nos salariés, qui mènent à bout nos salariés, il faut l'entendre et le gérer. » (Salarié permanent)

« PT304 - J'ai du mal à voir comment ça peut fonctionner des bénévoles qui managent des salariés. Il y a tellement des enjeux différents. Quand un bénévole a des enjeux professionnels, il va forcément aller vers son rôle de salarié, et moins vers son rôle d'employeur, de N+1. C'est biaisé dès le départ, c'est dissonant. » (Salarié permanent)

« PT114 - On n'a pas du tout de reconnaissance. De la part des bénévoles par exemple. » (Salarié permanent)

On retrouve ici un dysfonctionnement D6 déjà identifié (Difficulté de gérer la disponibilité des bénévoles permanents et accompagnants). En conclusion, nous proposons de récapituler ci-dessous les convergences et les spécificités de la mise en œuvre pour les salariés et les bénévoles, classées par sous-thème de pratique managériale (Tableau 64) :

<table>
<tr><th rowspan="2">T6 : Mise en œuvre stratégique</th><th rowspan="2">Convergences</th><th colspan="4">Spécificités</th></tr>
<tr><th>Salariés permanents</th><th>Bénévoles permanents</th><th>Bénévoles accompagnants</th><th>Volontaires</th></tr>
<tr><td>61 : Orientations stratégiques</td><td>/</td><td>Sensation de perte de sens vis-à-vis de la structuration de l’association</td><td>Sentiment de perte de pouvoir vis-à-vis de la structuration de l’association</td><td>/</td><td rowspan="9">Non traité</td></tr>
<tr><td>62 : Auteurs de la stratégie</td><td rowspan="2">Tous les acteurs sont auteurs et mettent en œuvre la stratégie
Pas de stratégie nationale, des stratégies locales et intuitu personae</td><td colspan="3" rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>63 : Démultiplication et organisation de la MOS</td></tr>
<tr><td>64 : Outils de la MOS</td><td colspan="3">Non traité</td></tr>
<tr><td>65 : Système d’information</td><td>Accès à des processus différents mais même finalité (ex : notes de frais)</td><td colspan="2">Outils digitaux avec un compte institutionnel</td><td>Pas de compte institutionnel</td></tr>
<tr><td>66 : Moyens de la MOS</td><td colspan="3">Non traité</td></tr>
<tr><td>67 : Gestion du personnel</td><td></td><td>Rémunération jugée faible et non évolutive</td><td>Non traité</td><td>Non traité</td></tr>
<tr><td>68 : Mode de management</td><td></td><td>Manque d’incarnation de la fonction managériale par les bénévoles permanents</td><td>Non traité</td><td>Non traité</td></tr>
</table>

Tableau 64 - Pratiques managériales liées à la mise en œuvre stratégique au sein de l'association 60 000 rebonds (source : auteur)

En conclusion, **l'Association 60 000 rebonds est dans une phase de structuration de son activité**, et cela passe par la transformation des processus construits indépendamment et en fonction de leurs contingences par les différentes associations régionales à un certain niveau de centralisation que la Fédération Nationale souhaite incarner (Tableau 65). Cette situation intermédiaire a plusieurs conséquences du point de vue de la mise en œuvre stratégique. **Les objectifs sont souvent plus micro que macro et sont raisonnés *intuitu personae***, avec peu de partage sur leur réflexion et leur mise en œuvre. Par ailleurs, et cela touche particulièrement les salariés permanents, leur rémunération est jugée peu intéressante et ils ressentent un manque d'incarnation de la fonction managériale par leurs bénévoles permanents.

Thème	Sous-thèmes / Pratiques managériales détaillées	Dysfonctionnements associés
T6 : Mise en œuvre stratégique	61 : Orientations stratégiques	D2 : Manque de clarté concernant la ligne managériale pour les salariés permanents. D16 : Sentiment de perte de sens pour les salariés permanents dont les missions évoluent et qui perdent le lien avec les bénéficiaires.
	62 : Auteurs de la stratégie 63 : Démultiplication et organisation de la MOS	D17 : La construction et la mise en œuvre de la stratégie est laissée à tous les acteurs mais ne fait pas l'objet d'un partage et d'une coopération entre eux.
	65 : Système d'information	D18 : Non-respect de la réglementation RGPD due à l'absence de compte institutionnel pour les bénévoles accompagnants.
	67 : Gestion du personnel	D19 : La rémunération des salariés permanents ne constitue pas un facteur de motivation à long terme pour leur investissement au sein de l'association.
		D20 : Le respect de la règlementation sociale pour les salariés permanents n'est pas assuré.
	68 : Mode de management	D6 : Difficulté de gérer la disponibilité des bénévoles permanents et accompagnants. D21 : Manque d'incarnation (et de compétence) managériale de la part des bénévoles permanents.

Tableau 65 - Dysfonctionnements en lien avec les pratiques managériales de mise en œuvre stratégique au sein de l'association 60 000 rebonds (source : auteur)

Le tableau ci-dessous récapitule les dysfonctionnements associés aux pratiques managériales différentes selon le statut (Tableau 66) :

Thème	Sous-thèmes / Pratiques managériales détaillées	Dysfonctionnements associés
2 : Organisation du travail	21 : Répartition des tâches et des missions	D2 : Manque de clarté concernant la ligne managériale pour les salariés permanents D5 : Asymétrie de formalisation des fiches de postes et des missions entre les statuts
	22 : Régulation de l'absentéisme	D6 : Difficulté de gérer la disponibilité des bénévoles permanents et accompagnants
	24 : Autonomie dans le travail	D7 : Absence de dispositif formalisé et performant de transmission et de maîtrise de la mémoire organisationnelle
	26 : Règles et procédures	D8 : Asymétrie de règles et procédures pour les bénévoles et salariés permanents
	27 : Organigramme	D2 : Manque de clarté concernant la ligne managériale pour les salariés permanents
T6 : Mise en œuvre stratégique	61 : Orientations stratégiques	D2 : Manque de clarté concernant la ligne managériale pour les salariés permanents. D16 : Sentiment de perte de sens pour les salariés permanents dont les missions évoluent et qui perdent le lien avec les bénéficiaires.
	62 : Auteurs de la stratégie 63 : Démultiplication et organisation de la MOS	D17 : La construction et la mise en œuvre de la stratégie est laissée à tous les acteurs mais ne fait pas l'objet d'un partage et d'une coopération entre eux.
	65 : Système d'information	D18 : Non-respect de la réglementation RGPD due à l'absence de compte institutionnel pour les bénévoles accompagnants.
	67 : Gestion du personnel	D19 : La rémunération des salariés permanents ne constitue pas un facteur de motivation à long terme pour leur investissement au sein de l'association.
		D20 : Le respect de la règlementation sociale pour les salariés permanents n'est pas assuré.
	68 : Mode de management	D6 : Difficulté de gérer la disponibilité des bénévoles permanents et accompagnants. D21 : Manque d'incarnation (et de compétence) managériale de la part des bénévoles permanents.

Tableau 66 - Inventaire des dysfonctionnements au sein de l'Association 60 000 rebonds (source : auteur)

Nous avons analysé les pratiques de management au sein de l'Association 60 000 rebonds, leurs relations au statut bénévole ou salarié des acteurs, et extrait des dysfonctionnements de ces pratiques.

La phase de structuration de l'association 60 000 rebonds rend l'analyse de la relation entre les statuts et les pratiques de management particulièrement intéressante car elle est de nature, compte tenu notamment des dysfonctionnements repérés, à accompagner cette phase de structuration vers une performance améliorée, comme nous en montrerons quelques exemples dans les parties suivantes.

Nous avons ici distingué deux cohortes de bénévoles : les bénévoles permanents membres des bureaux et conseils d'administration, amenés certes à quitter l'organisation au terme de leur mandat mais avec une présence accrue, et les bénévoles accompagnants mettant en œuvre l'accompagnement des bénéficiaires de l'association.

Aucune réflexion ne semble avoir été engagée au sein de 60 000 rebonds concernant les pratiques managériales à destination des différentes parties prenantes. Aussi la plupart du temps, celles-ci sont issues de l'histoire des associations régionales, en très forte contingence et avec peu de réflexion collective inter-associations régionales. En ce sens, certaines pratiques managériales sont extrêmement personnalisées, et sont cependant génératrices de dysfonctionnements.

5.2.2.3 VALIDATION DU MODÈLE THÉORIQUE POUR 60000 REBONDS

Il semble exister au sein de l'association 60 000 rebonds deux configurations qui concernent deux organisations différentes : celle des salariés permanents et des bénévoles permanents ; et celle des bénévoles accompagnants. La configuration des salariés et bénévoles permanents est plutôt **missionnaire**. La configuration des bénévoles accompagnants est nettement **professionnelle**.

On retrouve **trois conventions de GRH distinctes** entre les salariés permanents ; les bénévoles permanents et les bénévoles accompagnants. Concernant les salariés permanents, c'est une hybridation entre la convention **discrétionnaire** et la convention **valorielle** qui est à l'œuvre. Pour les bénévoles accompagnants, il s'agit de la convention **professionnelle**. La convention discrétionnaire est surtout liée au faible nombre de salariés au sein de chaque association régionale, ce qui laisse une forte part à l'interrelation et aux ajustements mutuels directs entre le salarié et son supérieur hiérarchique, le président bénévole. La convention valorielle est présente dans le sens qui est mis à la mission de l'association, mais qui se révèle assez peu présente dans les pratiques managériales. Au sein de 60 000 rebonds, plusieurs pratiques de management à destination des salariés semblent atrophiées, compte tenu du fait qu'ils sont arrivés à la suite des bénévoles au sein de l'organisation. Il ne s'agit donc pas à proprement parler de pratiques spécifiques, mais plutôt d'une absence de pratiques qui, si elle ne nuit pas aux bénévoles, limite l'engagement des salariés.

Par exemple, une pratique absente et que l'on peut directement reliée à la configuration missionnaire est celle de la formalisation de fiches de postes claires pour les salariés, ou encore le manque de respect de la règlementation sociale. Ces deux pratiques alimentent clairement l'émergence d'une convention valorielle au sein de l'association. Elles génèrent des dysfonctionnements que nous avons par ailleurs repérés :

D5 : Asymétrie de formalisation des fiches de postes et des missions entre les statuts D20 : Le respect de la règlementation sociale pour les salariés permanents n'est pas assuré

Ces relations nous permettent de valider notre modèle de recherche. Elles nous permettent également de confirmer que la spécification des pratiques de management selon le statut génère des

dysfonctionnements. Pour autant, il nous semble intéressant de noter que **la recherche de spécification des pratiques est finalement assez peu reliée au statut chez 60000 rebonds**. Par exemple, si les bénévoles accompagnants disposent d'une fiche de missions extrêmement précise, il s'agit moins d'une question de statut que de l'importance et de la visibilité de leur activité auprès des bénéficiaires : ce sont eux qui réalisent l'accompagnement, c'est-à-dire le cœur de métier de l'association.

Nous résumons ci-dessous le contenu de notre analyse concernant les relations entre les configurations organisationnelles, les conventions de GRH et les pratiques de management au sein de 60000 rebonds (Tableau 67).

THEME	ASSOCIATION 60 000 REBONDS
CONFIGURATION ORGANISATIONNELLE	Missionnaire (pour les salariés et bénévoles permanents) Professionnelle (pour les bénévoles accompagnants)
CONVENTION DE GRH	Valorielle (pour tous) Délibérative (pour les bénévoles permanents)
NIVEAU DE RELATION ENTRE LES PRATIQUES DE MANAGEMENT ET LE STATUT	Faible
DYSFONCTIONNEMENTS DIRECTEMENT RELIES A CETTE RELATION	D3 : Difficulté à borner le temps de travail en lien avec la coopération avec les bénévoles et les bénéficiaires D5 : Asymétrie de formalisation des fiches de postes et des missions entre les statuts D8 : Asymétrie de règles et procédures pour les bénévoles et salariés permanents D13 : Manque de documentation sur les missions et les rôles des salariés et des bénévoles permanents. D14 : Les perspectives d'évolution pour les salariés permanents sont peu nombreuses et ne sont pas accompagnées de dispositif de formation adapté. D20 : Le respect de la règlementation sociale pour les salariés permanents n'est pas assuré.

Tableau 67 - Relations entre les configurations organisationnelles, les conventions de GRH et les pratiques de management (Association 60000 rebonds) (source : auteur)

5.2.3 LES CONVERGENCES ET LES SPÉCIFICITÉS AU SEIN DE NOS TERRAINS DE RECHERCHE

Nous avons validé notre modèle de recherche ci-dessous au sein de chacun de nos terrains de recherche (Figure 68) :

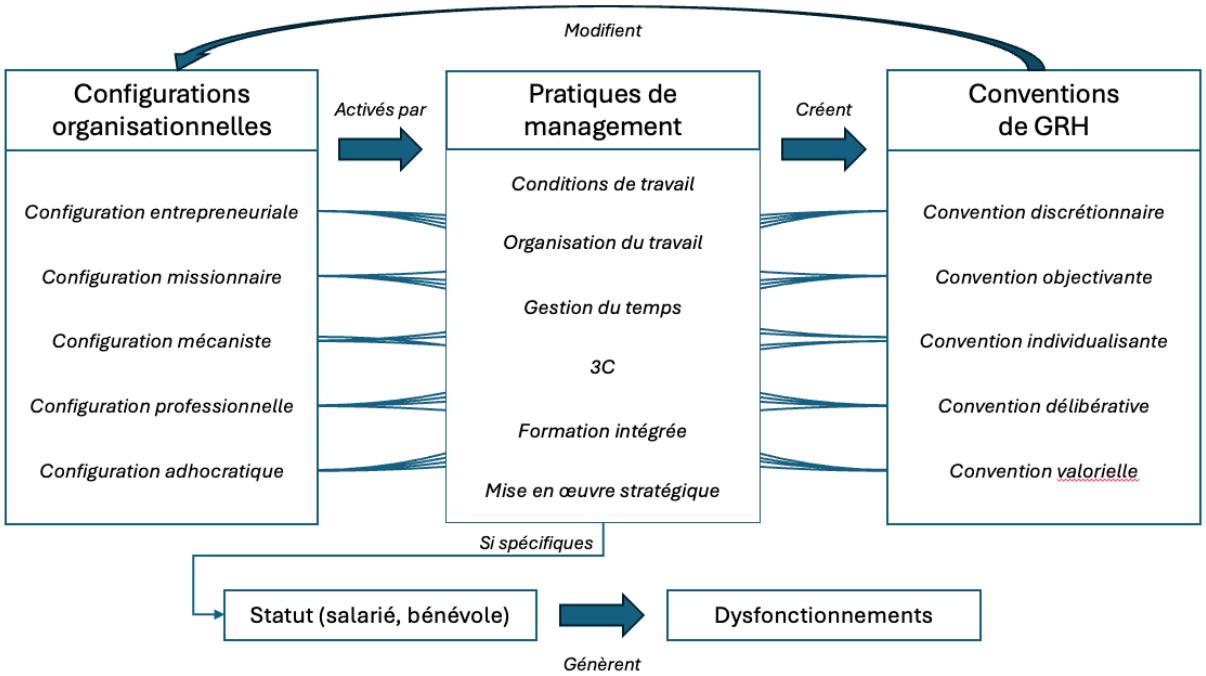


Figure 68 - Cadre théorique d'analyse des systèmes de GRH et des pratiques managériales au sein des associations (source : auteur)

Les configurations organisationnelles induites par l'histoire des associations sont concrètement activées par des pratiques managériales correspondants qui créent des conventions de GRH auxquelles les acteurs se conforment. Nous avons également observé que les dysfonctionnements générés par ces pratiques pouvaient en effet être liés à une spécification des pratiques selon le statut, et ce de nouveau au sein de nos deux terrains de recherche. **Ces deux terrains présentent de très nombreuses convergences : notamment, la configuration missionnaire et la convention valorielle démontrent une nouvelle fois leurs liens** (Tableau 68) . Pour autant, leurs **spécificités** présentent également des intérêts pour notre analyse. Par exemple :

- L'émergence de la configuration mécaniste à la suite de la convention valorielle au sein de l'Association H, qui nous semble tout à fait reliée à l'exigence de normalisation auxquelles les associations sont soumises. En quelque sorte, **la configuration mécaniste serait une réponse à la recherche de professionnalisation**. Cette configuration n'est pas (encore) présente au sein de 60000 rebonds

- La présence d'une **configuration professionnelle pour les bénévoles accompagnants** nous amènent à penser que le bénévole peut être recherché pour sa compétence et sa pratique professionnelle

Les deux associations ne présentent pas le même niveau de relation entre les pratiques de management et le statut. Nous pensons que les raisons de cette différence s'expliquent à la fois par la présence de la configuration mécaniste au sein de l'Association H, et par la jeunesse de 60000 rebonds qui permet la combinaison des configurations missionnaire et professionnelle. Autrement dit,

l'émergence des buts de systèmes alimente la spécification des pratiques de management selon le statut.

THEME	ASSOCIATION H	ASSOCIATION 60 000 REBONDS
CONFIGURATION ORGANISATIONNELLE	Missionnaire (pour tous) Mécaniste (surtout pour les bénévoles	Missionnaire (pour les salariés et bénévoles permanents) Professionnelle (pour les bénévoles accompagnants)
CONVENTION DE GRH	Valorielle (plutôt pour les bénévole) Discrétionnaire (bénévoles référents) Individualisante et objectivante (plutôt pour les salariés)	Valorielle (pour tous) Délibérative (pour les bénévoles permanents)
NIVEAU DE RELATION ENTRE LES PRATIQUES DE MANAGEMENT ET LE STATUT	Fort, malgré la recherche d'homogénéisation	Faible
DYSFONCTIONNEMENTS DIRECTEMENT RELIES A CETTE RELATION	D1 : Les missions et activités du bénévole référent semblent mécomprises par les acteurs et peu mobilisés par les porteurs de cette fonction D2 : Faible attachement aux missions inhérentes au bénévole référent D3 : Difficulté à faire respecter la structure hiérarchique D5 : Les pratiques de délégation au bénévole ne sont pas claires et manquent d'instrumentation	D3 : Difficulté à borner le temps de travail en lien avec la coopération avec les bénévoles et les bénéficiaires D5 : Asymétrie de formalisation des fiches de postes et des missions entre les statuts D8 : Asymétrie de règles et procédures pour les bénévoles et salariés permanents D13 : Manque de documentation sur les missions et les rôles des salariés et des bénévoles permanents. D14 : Les perspectives d'évolution pour les salariés permanents sont peu nombreuses et ne sont pas accompagnées de dispositif de formation adapté. D20 : Le respect de la règlementation sociale pour les salariés permanents n'est pas assuré.

Tableau 68 - Convergences et spécificités de l'Association H et 60000 rebonds concernant les relations entre les configurations organisationnelles, les conventions de GRH et les pratiques de management (source : auteur)

5.3 CONCLUSION DU CHAPITRE 5

Nous proposions au sein de ce **chapitre** de **questionner les modèles de construction des systèmes de gestion des ressources humaines** au sein de nos terrains de recherche ; puis d'étudier les **liens de causalité entre les pratiques de management** observées au sein de ces terrains **et les dysfonctionnements** repérés. Pour ce faire nous avons construit un **modèle d'analyse théorique** en deux temps : d'abord des systèmes de gestion des ressources humaines à partir de la théorie des conventions (Boltanski et Thévenot, 1991 ; Orléan, 1994 ; Gomez, 1996) et des configurations organisationnelles (Mintzberg, 1982, 1986) ; puis des pratiques managériales à partir de la théorie socio-économique (Savall & Zardet, 1975, 1987).

Nous avons montré que **la configuration missionnaire est majoritairement présente au sein de nos deux terrains**, et que les pratiques managériales dont elles sont l'incarnation alimentent majoritairement une **convention valorielle**. Pour autant, d'autres configurations sont présentes au sein de nos terrains. **La configuration mécaniste et la configuration professionnelle sont à l'œuvre**, et alimentent des conventions plutôt objectivante (mécaniste) voire discrétionnaire (professionnelle). Les associations ne sont donc pas le monde des « valeurs » et des « missions » uniquement.

Les dysfonctionnements repérés proviennent de chacune de ces configurations, les changements entre configurations étant souvent la cause de dysfonctionnements. On observe d'ailleurs que les configurations ne sont pas nécessairement différentes entre les salariés et les bénévoles.

Néanmoins, on remarque que **la configuration mécaniste est celle qui, par la poursuite de buts de systèmes, alimente le plus la spécification des pratiques de management selon le statut des parties prenantes**. Nous avons vu alors que cette spécification avait des conséquences néfastes sur le fonctionnement et la performance des organisations.

Si la voie de la spécification ne permet pas de conduire à la performance, comment peut-on évaluer les conséquences de ce dysfonctionnement ? Existerait-il une voie vers une performance améliorée ?

6 CHAPITRE 6 : LES LIENS ENTRE LA PERSONNALISATION DES PRATIQUES MANAGÉRIALES, LE POTENTIEL HUMAIN ET LA PERFORMANCE

Nous proposons au sein de ce Chapitre une évaluation qualimétrique des régulations des dysfonctionnements observés au sein de nos terrains de recherche et leurs conséquences sur la performance socio-économique.

Pour ce faire nous nous questionnons en premier lieu sur les méthodes de valorisation de la performance des associations (6.1) avant de justifier l'utilisation dans notre recherche de la théorie socio-économique et de la théorie des coûts-performances cachées (6.2).

À partir d'une présentation du concept de potentiel humain, nous expliquons en quoi ces dysfonctionnements en contraignent le développement (6.3).

Enfin, en utilisant des exemples de pratiques mises en place au sein de nos terrains de recherche, nous nous efforçons de démontrer que la personnalisation des pratiques de management permet l'activation du potentiel humain et est génératrice de performance socio-économique (6.4).

6.1 POURQUOI ET COMMENT ÉVALUER LA PERFORMANCE DES ASSOCIATIONS ? 269
6.2 LES DYSFONCTIONNEMENTS FACTEURS D'ÉROSION DU POTENTIEL HUMAIN ET DE LA PERFORMANCE 274
6.3 LA PERSONNALISATION DES PRATIQUES MANAGÉRIALES COMME LEVIER DE DÉVELOPPEMENT DU POTENTIEL HUMAIN 286
6.4 CONCLUSION DU CHAPITRE 6 292
6.5 CONCLUSION DE LA PARTIE 3 293

6.1 POURQUOI ET COMMENT ÉVALUER LA PERFORMANCE DES ASSOCIATIONS ?

Il est difficile d'initier des phases d'évaluation de la performance des associations. Considérer l'action des associations comme étant évaluable les place *de facto* dans des considérations gestionnaires dont elles ont régulièrement souhaité se soustraire, moins par crainte d'être découvertes que dans une logique de rejet du monde gestionnaire. Pour autant et comme nous l'avons vu, la gestion et ses différentes disciplines, utilisées et transformées pour se conformer aux missions des associations, sont de nature à éclairer et améliorer son fonctionnement, de la même façon - bien que dans des perspectives différentes - que les organisations à but lucratif.

Il s'agit donc de **mobiliser un cadre qui permette de refléter le fonctionnement de ces organisations et d'en évaluer la performance,** en intégrant dans son spectre la spécificité des associations, c'est-à-dire la difficulté parfois à qualifier l'impact de leurs actions et donc leur valorisation. De nombreux auteurs, dont ceux dont nous présentons les travaux (Archambault & Prouteau, 2010 ; Fustec, 2011) se sont attachés à se questionner à la fois sur les fondements et sur la méthode à utiliser pour valoriser l'action associative.

Comme nous l'avons déjà mentionné, **la question de la performance se présente également souvent aux associations dans leurs relations avec leurs bailleurs de fonds**, qu'ils soient privés ou publics. De nombreuses structures ont développé des offres afin de proposer aux associations des modèles de mesures d'impacts en ce sens, poussant certaines à développer leur propre évaluation de performance, comme c'est le cas d'un de nos terrains de recherche.

6.1.1 L'INTERROGATION DE LA VALORISATION DU BÉNÉVOLAT

Valoriser le bénévolat pose plusieurs questions (Archambault & Prouteau, 2010), et dans un premier temps celle de **sa légitimité** : inscrire le bénévolat dans une logique monétaire peut être suspecté d'en transformer profondément sa nature « gratuite ». Il s'agit de « penser le bénévolat comme travail » (Simonet-Cusset, 2004). **Plusieurs méthodes de valorisation existent** et ont été testées, aucune ne faisant référence :

- La **méthode de l'output** qui consiste à valoriser les activités bénévoles en leur affectant les prix auxquels elles seraient offertse dans un cadre marchand, dans le cadre d'une prestation de service par exemple

- La **méthode de l'input** qui consiste à affecter au temps du bénévolat un salaire implicite. Cette méthode considère le bénévole dans une vision analogue au salarié. Elle se subdivise en deux méthodes :

    - **Coûts d'opportunités** : le salaire est celui que le bénévole aurait pu obtenir s'il avait agi dans un cadre professionnel, c'est-à-dire en considérant sa rémunération réelle en tant que professionnel
    - **Coûts de remplacement** : dans ce cas, il s'agit de calculer le coût que représenterait, pour les associations, la substitution d'un travail rémunéré au travail bénévole, en valorisant la rémunération qui serait liée à ce travail

Au-delà de la méthode de valorisation, l**e questionnement porte également sur la collecte des informations concernant le bénévolat** et sur la méthode d'enquête à adopter pour obtenir des

informations sur l'utilisation de la ressource bénévole au sein des associations. Là encore plusieurs méthodes existent, portant chacune des limites :

- L'**enquête auprès des ménages**, c'est-à-dire les bénévoles eux-mêmes, permet de renseigner sur les tâches réalisées et la durée consacrée au bénévolat ; mais celles-ci peuvent être surestimées, et par ailleurs les bénévoles eux-mêmes identifient parfois mal à quel type de structure ils consacrent du temps

- L'**enquête auprès des organisations**, qui corrige la limite précédente mais qui dans le même temps nécessite que ces mêmes organisations aient organisé un contrôle de gestion suffisamment établi pour informer sur les activités et le volume du bénévolat dont elles font usage, ce qui n'est pas systématique

En mobilisant la méthode des coûts de remplacement, et en sollicitant les organisations, Lionel Prouteau a évalué le **volume d'ETP bénévole à 1,6 million en 2017, soit environ 10% de la population active** (en ETP) en France. (Tchernonog & Prouteau, 2019).

6.1.2 DÉVELOPPEMENT DES MESURES D'IMPACTS

Les bailleurs de fonds, publics et privés, conditionnent régulièrement l'attribution de subventions et de conventionnements à l'application de nouveaux règlements et de changement des pratiques (Laheyne, 2012). Dauvin et Siméant (2002) partagent l'analyse concernant l'évolution actuelle du secteur humanitaire avec une montée en puissance d'une rationalisation inter-ONG, au sens bureaucratique du terme, qui se traduit par la mise en place de codes de conduite et de chartes de pratiques des ONG (Dauvin & Siméant, 2002)

Busson-Villan et Gallopel-Morvan rappellent également que **le monde associatif est passé d'une ère où la confiance des donateurs prévalait à une ère où il est nécessaire d'apporter la preuve de la bonne gestion de l'association pour avoir accès à des fonds** (Busson-Villa & Gallopel-Morvan, 2012). Les méthodes diffèrent selon les bailleurs mais il s'agit généralement d'approches qui mixent données qualitatives, quantitatives et économiques, et qui s'intéressent à l'impact des actions qu'ils financent.

Ce modèle apporte un outil d'évaluation des pratiques managériales dans des contextes territoriaux complexes, illustrant comment les associations peuvent adapter leurs stratégies pour maximiser leur responsabilité sociale et leur efficacité.

6.1.2.1 PROPOSITION DE FUSTEC (2011)

La méthode que l'auteur a mise au point pour calculer la performance économique globale d'une activité porte le nom de **R.B.C. : « Recherche de bénéfices cachés » (Figure 69)**. Elle combine l'approche financière dite « méthode des coûts évités » et une technique de brainstorming permettant de découvrir les bénéfices cachés d'une action (Fustec, 2011). Il s'agit d'une **méthode de mesure d'impacts.**

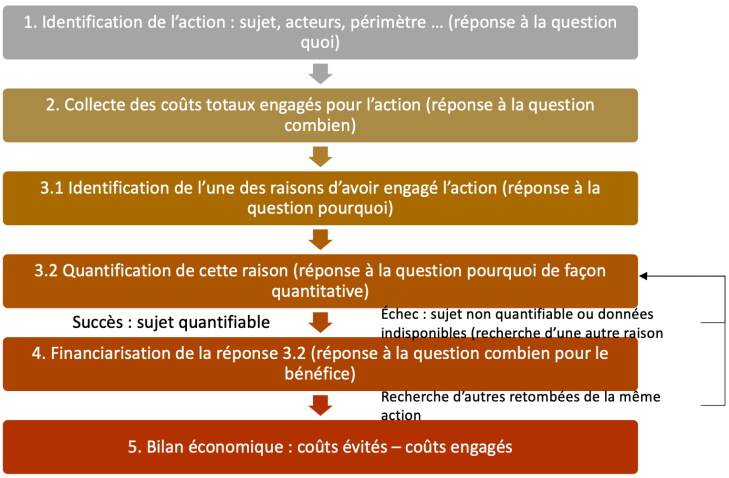


Figure 69 - Le processus R.B.C. (Fustec, 2011)

Les deux premières étapes de la méthode sont relativement simples dans leur mise en œuvre : il s'agit de définir l'action et de collecter les coûts qui ont été engagés pour la conduire. La phase 3 permet de commencer le brainstorming : il s'agit alors de chercher les raisons qui ont conduit à mener les actions. La question est celle de la finalité de l'action, dans un premier temps (3.1) dans une dimension qualitative puis (3.2) dans une vision quantitative. La phase 4 a pour objet de calculer la retombée financière. Dans le cas où les données quantitatives seraient absentes, d'autres « bonnes raisons » pour conduire l'action sont recherchées. Dans ce processus, la phase de recherche de tous les mobiles des actions engagées est primordiale (phase 3.1), car il arrive souvent que le mobile principal ne puisse pas faire l'objet d'une quantification ,et donc une financiarisation.

6.1.2.2 THÉORIE DU CHANGEMENT OU GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

De nombreuses associations désireuses de démontrer leur impact construisent progressivement des méthodes internes afin d'être en capacité de dialogue et de communiquer auprès de leurs partenaires, mécènes actuels et futurs. Ces démarches de mesures d'impact utilisent généralement la **théorie du changement**, ou de la **Gestion Axée sur les Résultats (GAR)** : la chaîne de valeur de l'impact est un point de départ pour définir l'impact social, car elle expose clairement les différences entre les ressources (inputs), les produits (outputs), le résultat (outcome) et les impacts sociaux. **La visée de la GAR est de montrer le rendement social des initiatives menées**, à travers un lien causal entre les ressources investies et les résultats en termes d'impacts uniquement attribuables à une organisation.

Dans cette perspective, **le propre de l'impact social est d'être mesurable**. Cela présente pourtant deux idées qui peuvent sembler contradictoires : d'un côté, la nécessité pour les organisations de mesurer leurs impacts sociaux ; de l'autre, la difficulté inhérente à l'opérationnalité de la mesure d'impact. L'application de la GAR à l'évaluation de l'impact des innovations sociales ne constitue pas un cas isolé. Elle s'inscrit plutôt dans un mouvement plus vaste, décrit par Supiot (2015) sous l'angle de la gouvernance par les nombres, et par Jany-Catrice (2012) à travers l'obligation de résultat. Ce phénomène est également lié à l'évolution du management en entreprise, comme l'ont analysé Boltanski et Chiapello (1999).

L'émergence de la gestion axée sur les résultats (GAR) est souvent associée à Peter Drucker. Dans son ouvrage *Managing for Results* (1964), il souligne l'importance d'analyser les relations entre les ressources investies et les résultats obtenus. Au cours des dernières décennies, la GAR s'est surtout développée à l'échelle internationale dans le domaine de l'aide au développement (Wone et al., 2012

; OCDE, 2003) ainsi que dans la gestion publique, en lien avec le « New Public Management ». Ce développement repose sur un souci d'efficacité : efficacité de l'aide publique au développement, optimisation de l'action publique, etc. Le principe fondamental est de mieux cerner le lien entre les ressources et les résultats, lien central à la GAR. Elle constitue un cadre logique, parfois désigné sous le nom de « théorie du changement » dans les rapports concernés. De manière générale, la GAR propose une évaluation de l'impact visant à mettre en lumière une relation causale entre les ressources investies et les résultats obtenus ou attendus. Cette relation causale est essentielle, car elle forme la base de la preuve à démontrer. Pour ce faire, **la GAR s'appuie sur cinq clés, qui, reliées entre elles, permettent de mesurer l'impact : les ressources monétaires et non monétaires mobilisées pour le projet, l'activité qui mobilise ces ressources, la production (la façon dont l'activité va toucher les bénéficiaires), les résultats et enfin les impacts.**

Ces différentes approches ont toutes en commun la recherche de l'impact du point de vue de la finalité de l'action de l'organisation, c'est-à-dire vis-à-vis de sa raison d'être et de la ou des causes défendues. **Aucune de ces approches ne s'intéresse pourtant à ce qui est à l'origine de cet impact, c'est-à-dire l'organisatio**n développée au sein de ces organismes pour produire le bien ou le service final. Dans notre perspective de recherche, il s'agit pourtant d'évaluer la performance de cette organisation. Si nous émettons l'hypothèse qu'une organisation performante permet de maximiser l'impact, **il nous semble utile de questionner les conditions de construction et de mise en place de ce type d'organisation**. Pour ce faire, nous utilisons la théorie socio-économique (Savall, 1975) et théorie des coûts-performances cachés (Savall & Zardet, 1987) qui nous semblent les plus appropriées.

En effet, **les mesures d'impacts se concentrent sur la planification et l'évaluation des résultats mesurables** d'un projet à travers une relation de cause à effet linéaire entre ressources, activités et impacts. Elle est utilisée pour des interventions ponctuelles, notamment dans les secteurs du développement social. En revanche, **la théorie socio-économique adopte une approche plus systémique**, en tenant compte des dysfonctionnements organisationnels et des coûts cachés liés aux interactions entre les structures organisationnelles et les facteurs humains dans l'organisation. Contrairement aux mesures d'impacts, qui privilégient l'efficacité à court terme et la démonstration de résultats immédiats, la théorie socio-économique se distingue par sa capacité à améliorer durablement la performance globale des organisations en intégrant les dimensions sociale et économique. Son avantage réside dans sa capacité à révéler et corriger des problèmes structurels invisibles, comme les tensions internes ou les inefficiences, pour renforcer la cohésion sociale et la rentabilité à long terme.

6.1.3 LA MATRICE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DES TERRITOIRES

La matrice de **Responsabilité Sociale des Territoires (RST)** développée par Goujon-Belghit et al. (2022) **propose un cadre d'évaluation et de pilotage adapté aux structures de l'économie sociale et solidaire** (ESS), en intégrant les spécificités territoriales et les interactions inter organisationnelles (Goujon Belghit et al., 2022). Conçue pour répondre aux besoins complexes et variés des organisations locales, cette matrice examine l'**engagement à plusieurs niveaux : individuel, organisationnel, inter-organisationnel et territorial.** Elle prend en compte la rareté des ressources disponibles et la capacité des organisations à générer de la valeur collective pour le territoire. Dans une association de boxe comme « Ombre et Lumière » (Goujon-Belghit et al., 2023), l**a matrice RST permet de structurer l'impact social et de maximiser les retombées locales**, en mobilisant des ressources pour répondre aux besoins communautaires et en renforçant les liens sociaux grâce à l'inclusion de publics variés. Cette approche favorise la création d'un cadre structuré pour évaluer les contributions sociales et

économiques de l'association, valorisant des pratiques responsables et ancrées localement (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1984).

Les avantages de la matrice RST résident dans sa **capacité à adapter les objectifs sociaux de l'association** aux ressources locales et à **promouvoir une vision partagée du développement durable**. En priorisant l'engagement territorial et en intégrant l'ensemble des parties prenantes dans la définition des actions, **la RST renforce la cohésion et l'efficacité collective** (Goujon Belghit, 2022). De plus, en s'appuyant sur une logique de gouvernance partagée, cette matrice offre une **méthodologie flexible** qui permet aux associations de rester alignées avec leurs missions tout en répondant aux exigences des partenaires locaux et financiers (Husser, 2013). Cependant, des limites subsistent. La gestion de la RST demande un **investissement en temps et en ressources humaines**, souvent contraignant pour les associations de taille modeste qui disposent de peu de moyens (Ricoeur, 2000). La formalisation des pratiques sociales, bien que bénéfique pour structurer les actions, peut parfois **détourner les associations de leurs priorités premières** en les poussant à s'adapter à des exigences administratives strictes. Ainsi, la matrice RST, tout en étant un outil structurant et prometteur pour l'ESS, nécessite des ajustements pour être pleinement opérante dans des contextes de ressources limitées.

6.1.4 LA PERFORMANCE SOCIO-ÉCONOMIQUE COMME CADRE D'ANALYSE

La théorie socio-économique, que nous avons présenté plus haut, distingue **deux types de performances, économique et sociale**. La performance sociale est évaluée, au sein de la théorie socio-économique, par des indicateurs de **dysfonctionnements qui sont révélateurs de l'insatisfaction des besoins humains** : absentéisme, accidents du travail, rotation du personnel, non-qualité et écart de productivité directe. **Les indicateurs de dysfonctionnements peuvent être traduits en termes financiers** grâce à la théorie des coûts-performances cachés, qui permet de compléter la mesure de la performance économique visible d'une organisation en mesurant ses performances cachées. Les dysfonctionnements engendrés par la mauvaise qualité de l'interaction vont générer des coûts par le biais des actions de régulation qu'ils induisent. Ces coûts sont des coûts cachés, en ce sens qu'ils ne sont pas détectés explicitement par les systèmes d'information financière usuels des entreprises, contrairement aux coûts visibles, qui y sont eux répertoriés. Les coûts cachés sont donc la traduction monétaire des activités de régulation des dysfonctionnements.

Leur évaluation est réalisée à partir de la **mesure financière des actions de régulation engendrées par les dysfonctionnements.** Ces mesures sont classées selon six composants, que nous pouvons classer en deux familles (Savall & Zardet, 1987, 2007) : les surcharges (sursalaires, surtemps, surconsommations) et les non-produits (non-production, non-création de potentiel, risques). En ce qui concerne les sursalaires, l'évaluation est réalisée à partir du taux horaire brut chargé du ou des salariés chargés de la régulation. Les surconsommations sont évaluées à partir du coût des matières surutilisées pour la régulation. En ce qui concerne les quatre autres composants, leur évaluation repose sur le calcul d'un indicateur spécifique : **la Contribution à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables (CHVACV)** (Savall & Zardet, 1987, 2007). Cet indicateur correspond à la **valeur ajoutée économique moyenne générée par une heure de travail** d'un acteur de l'organisation. Son calcul est réalisé en divisant la valeur ajoutée sur coûts variables (Chiffre d'affaires – Charges variables) par l'ensemble des heures attendues de tous les acteurs de l'organisation sur une année.

Nous mobilisons cette méthode d'évaluation de la performance et ces cadres théoriques pour les mettre en lien avec le concept de potentiel humain des acteurs.

6.2 LES DYSFONCTIONNEMENTS FACTEURS D'ÉROSION DU POTENTIEL HUMAIN ET DE LA PERFORMANCE

Le concept de potentiel humain (Savall & Zardet, 1995) vise à optimiser les performances des organisations tout en prenant en compte les dimensions sociales. **Le potentiel humain est un ensemble de capacités individuelles et collectives présentes au sein d'une organisation, mais qui ne sont pas toujours pleinement exploitées ou reconnues**. Le potentiel humain inclut les compétences, connaissances et savoir-faire des individus, qu'ils soient pleinement exploités ou sous-utilisés. Une organisation peut générer de la valeur ajoutée en identifiant et en mobilisant ces ressources humaines souvent cachées ou inexploitées. Le potentiel humain n'est **pas seulement individuel, mais aussi collectif**, influencé par les relations sociales, les dynamiques de groupe, et les interactions dans l'organisation. Henri Savall et Véronique Zardet insistent sur l'importance des relations sociales, qui peuvent soit renforcer soit brider ce potentiel, en fonction du climat organisationnel.

Le potentiel humain est aussi perçu comme étant **évolutif**. Les entreprises doivent donc investir dans la formation, l'accompagnement et l'évolution des compétences des employés pour assurer un développement continu. L'amélioration de ce potentiel se fait par l'acquisition de nouvelles compétences et la création de conditions favorables à l'épanouissement des collaborateurs. En ce sens les dysfonctionnements organisationnels (mauvaise communication, manque de reconnaissance, tensions sociales, etc.) génèrent des coûts cachés en empêchant le plein déploiement du potentiel humain. Ils soulignent que le manque d'alignement entre les compétences des employés et leur travail peut entraîner une baisse de productivité et de motivation.

Il s'agit ci-dessous d'évaluer dans quelle mesure les dysfonctionnements identifiés au sein de nos terrains de recherches contraignent le développement du potentiel humain de leurs parties prenantes internes salariés et bénévoles.

6.2.1 L'ASSOCIATION H

Nous proposons au sein de ce chapitre une **évaluation économique de certains dysfonctionnements observés au sein de l'Association H**. Nous rappelons que la recherche-intervention que nous avons réalisée ne comprenait pas de phase d'évaluation économique à destination de l'Association H et de ses acteurs. **Celles-ci ne sauraient être exactes puisqu'elles ne se basent pas sur des entretiens ayant permis d'analyser la fréquence des dysfonctionnements**. Nous proposerons, pour chaque évaluation, des paramètres empiriques permettant de les réaliser. À partir du rapport d'activités 2020 de l'Association H, nous avons pu évaluer approximativement la Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables des acteurs (qu'ils soient bénévoles ou salariés) de l'Association H (Tableau 69). Cette évaluation se décompose comme suit :

Chiffre d'affaires (CA)	***14 265 000,00 €***
Charges variables (CV)	*5 256 700,00 €*
Nombre d'heures attendues	*280 000 heures*
Valeur ajoutée sur coûts variables (CA - CV)	*9 008 300,00 €*

(Valeur ajoutée sur coûts variables / Nombre d'heures attendues)	*42,98 €*
CHVACV (arrondi)	*43,00 €*

Tableau 69 - Évaluation de la CHVACV de l'Association H

Nous rappelons que dans notre perspective, nous assimilons l'activité bénévole à un travail, et à ce titre, les heures de bénévolat (32.000 heures en 2020 selon le rapport d'activité annuel) sont intégrées dans le nombre d'heures attendues au sein de ce calcul. Le nombre d'heures attendues est donc calculé comme suit : (nombre d'ETP * nombre d'heures attendues par an (1.600 heures)) + heures de bénévolat déclarées). Dans le cadre de l'évaluation économique de la régulation des dysfonctionnements, c'est-à-dire des coûts cachés, **nous considérons les bénévoles de la même façon que les salariés**. Par exemple, un temps d'activité complémentaire (sur-temps) opéré par un bénévole afin de réguler un dysfonctionnement donne lieu à une évaluation sur la même base économique que le salarié, selon la méthode des coûts de remplacement.

Afin de procéder à une évaluation économique de la régulation de ces dysfonctionnements, nous retenons les paramètres suivants :

- La **CHVACV** au sein de l'Association H est valorisée à **43€**
- Le **taux horaire chargé moyen** par collaborateur salarié est de **22,73€** (salaires + charges de personnel annuelles / nombre d'heures attendues annuelles)

Nous rappelons ci-dessous les dysfonctionnements relevés pour les 3 thèmes de pratiques managériales que nous analysons dans ce travail (organisation du travail, communication-coordination-coopération et formation intégrée) (Tableau 70) :

Thème	Sous-thèmes / Pratiques managériales détaillées	Dysfonctionnements associés
2 : Organisation du travail	21 : Répartition des tâches et des missions	D1 : Les missions et activités du bénévole référent semblent mécomprises par les acteurs et peu mobilisés par les porteurs de cette fonction
	21 : Répartition des tâches et des missions	D2 : Faible attachement aux missions inhérentes au bénévole référent
	26 : Règles et procédures 27 : Organigramme	D3 : Difficulté à faire respecter la structure hiérarchique
	22 : Régulation de l'absentéisme	D4 : Gestion de la connaissance défaillante pour les bénévoles
	24 : Autonomie dans le travail	D5 : Les pratiques de délégation au bénévole ne sont pas claires et manquent d'instrumentation
T4 : 3C	43 : 3C entre réseau et siège	D7 : Absence de sentiment d'appartenance au mouvement

	46 : Transmission des informations 47 : 3C verticale	
	43 : 3C entre réseau et siège 46 : Transmission des informations 47 : 3C verticale	D8 : Faible engouement des bénévoles pour les dispositifs de 3C physiques
	43 : 3C entre réseau et siège 46 : Transmission des informations 47 : 3C verticale	D9 : Faible utilisation des dispositifs de transmission électronique par les bénévoles
	48 : 3C horizontale	D10 : Manque d'informations opérationnelles stimulantes et partagées entre les territoires
T5 : Formation intégrée	51 : Adéquation Formation / Emploi	D11 : Les managers manquent de formation pour piloter l'activité bénévole
	52 : Besoins de formation 53 : Compétences disponibles 54 : Dispositifs de formation	D12 : Manque d'intérêt des bénévoles et faible sollicitation de l'offre de formation proposée
	54 : Dispositifs de formation	D13 : Les dispositifs de formation sont indifférenciés entre le bénévole référent et le manager salarié.

Tableau 70 - Inventaire des dysfonctionnements au sein de l'Association H

Nous proposons d'évaluer les impacts économiques des 4 dysfonctionnements suivants :

D1 : Les missions et activités du bénévole référent semblent mécomprises par les acteurs et peu mobilisés par les porteurs de cette fonction
D2 : Faible attachement aux missions inhérentes au bénévole référent
D8 : Faible engouement pour les dispositifs de 3C physiques pour les bénévoles
D12 : Manque d'intérêt des bénévoles et faible sollicitation de l'offre de formation proposée

Nous avons choisi d'analyser en profondeur ces quatre dysfonctionnements parmi les treize identifiés, car ils s'avèrent particulièrement pertinents pour explorer notre hypothèse centrale. Ces trois cas offrent des perspectives clés sur les enjeux structurants de notre recherche (spécification des pratiques managériales selon le statut, positionnement des bénévoles au sein de l'organisation), en permettant de mieux comprendre les mécanismes en jeu et les leviers d'amélioration potentiels. Il s'agit également de dysfonctionnements dont l'évaluation de l'impact économique est relativement aisée du fait de notre collecte de données, ce qui n'est pas le cas des autres dysfonctionnements observés.

6.2.1.1 DYSFONCTIONNEMENTS D1 ET D2

Nous rassemblons les évaluations liées aux dysfonctionnements D1 et D2, puisqu'ils ont pour conséquences des régulations de dysfonctionnements similaires. Ces deux dysfonctionnements ont entraîné les actions de régulation suivantes :

- Déport des missions du bénévole vers les missions de bénévole référent lorsqu'il y a doublon des missions (D1-1). Cela était la situation pour les 4 bénévoles référents avec lesquels nous nous sommes entretenus. Nous pouvons supposer qu'au moins 50% des bénévoles référents sont dans cette situation.
- Réalisation des missions de bénévole référent par le manager salarié de l'activité. Il y a en moyenne un manager salarié pour 4 postes de bénévoles référents au sein de l'association, soit 10 managers concernés en considérant 40 postes de bénévole référent vacants (D1-2)
- Absence de réalisation des missions de bénévole référent pour 40 postes vacants (D2-1)

Le calcul des coûts cachés de régulation liés à ces dysfonctionnements est réalisé comme suit (Tableau 71) :

Dysfonctionnement	*Fréq.*	*Régulation*		*Effets économiques*						
			Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risques	Total
D1 : Les missions et activités du bénévole référent semblent mécomprises par les acteurs et peu mobilisés par les porteurs de cette fonction D2 : Faible attachement aux missions inhérentes au bénévole référent	Quotidienne	D1-1 : Déport des missions du bénévole vers les missions de bénévole référent	20% du temps de bénévolat consacré aux missions de bénévole référent au lieu des missions d'animation (soit 9 heures annuellement en moyenne = 20% de 45H annuelles) 50% des bénévoles référents concernés pour les postes occupés (soit 30 * 50% = 15) 9 heures * 15 bénévoles référents * 43€ (CHVACV)				5 800 €			93 500 €
		D1-2 : Réalisation de l'activité par le manager salarié	Un sur-temps de l'ordre de 45 heures par an en moyenne par bénévole référent pour les managers salariés (32000 heures / 700 bénévoles) 40 postes de bénévoles référents vacants pour 10 managers 22,73€ de taux horaire moyen 10 managers * 45 heures * 22,73€		10 300 €					
		D2-1 : Absence de réalisation des missions de bénévole référent pour 40 postes vacants	45 heures de travail en moyenne non produites (32000 heures / 700 bénévoles) 40 postes ouverts non remplis 45 heures * 40 bénévoles référents * 43€ (CHVACV)					77 400 €		

Tableau 71 - Évaluation des coûts cachés de régulation des dysfonctionnements D1 et D2

La régulation de ces deux dysfonctionnements entraîne un **coût caché de l'ordre de 93 500 € pour l'Association H, soit 0,6% du chiffre d'affaires**. La majorité de cette évaluation est constituée d'une non-création de potentiel en lien direct avec la vacance de 40 postes de bénévoles référents, pour un montant de 77 400€. Cette vacance est partiellement compensée par les managers salariés sur la base de surtemps pour un coût d'environ 10 300€. Concernant les postes occupés, pour la moitié d'entre eux, ce sont des bénévoles qui ont accepté d'intégrer des missions de bénévole référent à leurs missions habituelles, sans augmenter leur volume de bénévolat. Cela correspond à une non-production sur l'activité d'animation évaluée à environ 5 800 €.

6.2.1.2 DYSFONCTIONNEMENT D8 : FAIBLE ENGOUEMENT POUR LES DISPOSITIFS DE 3C PHYSIQUES POUR LES BÉNÉVOLES

Nous traitons ensuite le dysfonctionnement D8 : Faible engouement pour les dispositifs de 3C physiques pour les bénévoles. Nous avons précédemment mentionné la phrase-témoin d'un acteur salarié ci-dessous concernant les dispositifs de 3C physiques proposés par l'association aux bénévoles :

> *« La difficulté, c'est que les bénévoles sont liés à leur équipe d'activité, mais du mal à s'intéresser au fonctionnement global de l'association. 4 fois par an, on leur propose de les réunir tous ensemble où l'objectif est de dire où on va, ce qu'on fait, et globalement sur 700 bénévoles si tu en as 100 ou 150 c'est le maximum. » (Salarié)*

Cet acteur recense 4 événements proposés annuellement aux bénévoles, un par trimestre, auxquelles seuls 100 à 150 d'entre eux assisteraient. Nous considérons dans notre évaluation qu'il n'est pas envisagé par l'association de réunir les 700 bénévoles, aussi nous ramènerons l'objectif à 400 bénévoles présents souhaités. Cela signifie, en partant d'un nombre moyen de bénévoles présents de 100, que 75% du coût d'organisation de ces événements constitue un coût supplémentaire caché pour l'organisation. Ce dysfonctionnement a ainsi entraîné les conséquences suivantes :

- Réservation d'une salle et d'un traiteur pour 400 bénévoles (D8-1) ; pour un tarif moyen de 1000€ de réservation de salle et de 7€ en moyenne par personne pour la restauration
- Une activité d'organisation et de communication équivalente à 3 jours de travail cumulés pour chacun des événements (D8-2)

Le calcul des coûts cachés de régulation liés à ce dysfonctionnement est réalisé comme suit (Tableau 72) :

Dysfonctionnement	*Fréq.*	*Régulation*		*Effets économiques*						
			Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risques	Total
D8 : Faible engouement pour les dispositifs de 3C physiques pour les bénévoles	Trimestrielle	D8-1 : Frais de réservation	Coût d'une salle à la journée : 1000€ Coût d'un traiteur / personne : 7€ Taux de remplissage de l'événement : 1/4 (100 bénévoles pour 400 espérés) 4 événements annuels (1000€ + 7€ * 400) * 3/4 * 4 événements annuels			11 400,00 €				14 500,00 €
		D8-2 : Coût humain d'organisation	Équivalent 3 journées d'organisation par événement 4 événements annuels 3 * 8 heures * 4 événements annuels * 3/4 *43€ (CHVACV)				3 100,00 €			

Tableau 72 - Évaluation des coûts cachés de régulation du dysfonctionnement D8

La régulation de ce dysfonctionnement entraîne un **coût caché de l'ordre de 14 500 € pour l'Association H, soit 0,1% du chiffre d'affaires**. La majorité de cette évaluation est constitué d'une surconsommation liée aux frais de réservation de salle et de restauration alors qu'une majorité de bénévoles ne se rendra pas à l'événement, pour un montant de 11 400€, ainsi que des coûts humains d'organisation de ces événements, estimés à 3 100 €.

6.2.1.3 DYSFONCTIONNEMENT D12 : MANQUE D'INTÉRÊT DES BÉNÉVOLES ET SOUS-UTILISATION DE L'OFFRE DE FORMATION PROPOSÉE

Nous traitons enfin le dysfonctionnement D12 : Manque d'intérêt des bénévoles et faible sollicitation de l'offre de formation proposée. Nous rappelons ci-dessous les phrases-témoins ayant entraîné la constitution du dysfonctionnement D12 :

« Il y a aussi des gens qui n'ont pas envie de se former, ça c'est un problème. J'insiste beaucoup, au moins la formation à l'accompagnement. Il y a des gens qui disent "Ah non j'ai plus envie d'apprendre" (dans la précédente équipe), c'était des gens qui se positionnaient pas très bien, des blocages. » (Bénévole)

« Il y a un paquet de bénévoles qui n'ont pas fait la formation accompagnement. Ils sont sollicités mais ne voient pas l'intérêt : quand on ne connaît pas [la réalité de l'accompagnement ; de la situation des résidents], on ne sait pas. » (Bénévole)

Nous rappelons également les indicateurs suivants issus du rapport d'activité annuel 2020 ainsi que du catalogue de formation :

- 3 544 heures de formation dispensées en 2020
- 679 places de formation
- 104 sessions de formation
- 700 bénévoles pour 163 salariés
- 12 formations proposées au sein du catalogue

Nous supposons que des sessions de formation ne concernant pas les bénévoles ont été réalisées sur l'année. Ces formations n'ont ainsi pas lieu d'être intégrées à notre calcul. Nous estimons ce volume à 20% du nombre total de 104 sessions de formations sur l'année 2020. Cela ramène le nombre de sessions réalisées à 78 pour l'année 2020. Par ailleurs, compte tenu du peu d'informations dont nous disposons concernant le taux d'absentéisme des bénévoles lors des sessions, nous l'estimerons également à 20%. Nous estimons le coût moyen d'une journée de formation proposée par un organisme à 1.000€ TTC. Nous supposons par ailleurs que les frais de réservation de salle et d'équipements ne s'appliquent pas car l'Association H organise ces sessions au sein de ses locaux.

Ce dysfonctionnement a entraîné les actions de régulation suivantes :

- Sous-utilisation de l'offre de formation liée à l'absentéisme des bénévoles durant les sessions (D12-1)
- Surcoût d'organisation liée à l'absentéisme des bénévoles durant les sessions (D12-2)

Le calcul des coûts cachés de régulation liés à ces dysfonctionnements est réalisé comme suit (Tableau 73) :

Dysfonctionnement	*Fréq.*	*Régulation*		*Effets économiques*						
			Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risques	Total
D12 : Manque d'intérêt des bénévoles et faible sollicitation de l'offre de formation proposée	Annuelle	D12-1 : Facturation des organismes de formation	Sous-utilisation de l'offre de formation liée à l'absentéisme des bénévoles durant les sessions 78 sessions * 20% d'absentéisme * 1000 € par session			15 600,00 €				16 900,00 €
		D12-2 : Temps humain d'organisation	Équivalent 2 heures d'organisation par session 78 sessions 78 sessions * 20% d'absentéisme * 2 heures par session * 43€ (CHVACV)				1 300,00 €			

Tableau 73 - Évaluation des coûts cachés de régulation du dysfonctionnement D12

La régulation de ce dysfonctionnement entraîne un **coût caché de l'ordre de 16 900 € pour l'Association H, soit 0,1% du chiffre d'affaires**. La majorité de cette évaluation est constituée d'une surconsommation liée aux frais de facturation de la formation par l'organisme, pour un montant de 15 600 €, ainsi que des coûts humains d'organisation de ces événements, estimés à 1 300 €.

Dysfonctionnement	*Effets économiques*						
	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risques	Total
D1 : Les missions et activités du bénévole référent semblent mécomprises par les acteurs et peu mobilisés par les porteurs de cette fonction D2 : Faible attachement aux missions inhérentes au bénévole référent				5 800 €			93 500,00 €
		10 300,00 €					
					77 400 €		
D8 : Faible engouement pour les dispositifs de 3C physiques pour les bénévoles			11 400,00 €				14 500,00 €
				3 100,00 €			
D12 : Manque d'intérêt des bénévoles et sous-utilisation de l'offre de formation proposée			15 600,00 €				16 900,00 €
				1 300,00 €			
Total	- €	10 300,00 €	27 000,00 €	10 200,00 €	77 400,00 €	- €	**124 900,00 €**

Tableau 74 - Évaluation des coûts cachés de régulation des dysfonctionnements D1, D2, D8 et D12 de l'Association H

Nous avons estimé les conséquences économiques de **4 dysfonctionnements recensés au sein de l'Association H, pour un total de 124 900 € ; soit 0,7% du chiffre d'affaires de l'Association H** (Tableau 74). Cet ordre de grandeur est intéressant, car nous n'avons exploité que 4 dysfonctionnements sur les 18 que nous avons recensés durant les entretiens que nous avons menés, et ces entretiens n'ont concerné que 13 acteurs sur les 863 recensés par l'Association.

Les dysfonctionnements dont nous avons évalué l'impact économique ne sont pas tous la conséquence de pratiques managériales construites spécifiquement pour un statut (salarié ou bénévole) :

- Les dysfonctionnements D1 et D2 sont spécifiquement reliés aux bénévoles référents, et donc au statut bénévole
- Le dysfonctionnement D8 est relié à une pratique mise en œuvre à la destination des bénévoles, bien que plusieurs salariés du top management comme le Directeur Général y participent, ainsi que plusieurs membres de la gouvernance bénévole
- Le dysfonctionnement D12 est lié à un catalogue de formation proposé à la fois aux bénévoles et aux salariés

Ces évaluations tendent à valider la **perte de performance socio-économique liée à la spécification des pratiques managériales selon le statut des parties prenantes**. Néanmoins, nous avons également observé que **la convergence des pratiques managériales entre les statuts pouvait entraîner des dysfonctionnements et engendrer des coûts cachés** pour l'Association H. Il en est par exemple du dysfonctionnement « D9 : Faible utilisation des dispositifs de 3C électroniques par les bénévoles » : tous les acteurs ont accès aux mêmes outils et au même niveau d'information. Pourtant, les bénévoles semblent nettement moins intéressés par les informations transmises.

6.2.2 60 000 REBONDS

Nous proposons de ce chapitre une **évaluation économique de certains dysfonctionnements observés au sein de l'Association 60 000 rebonds**. La recherche-intervention que nous avons réalisée ne comprenait pas de phase d'évaluation économique à destination de l'Association 60 000 rebonds et de ses acteurs. **Celles-ci ne sauraient donc être validées par les acteurs de terrain**. Nous proposons, pour chaque évaluation, des paramètres empiriques permettant de les réaliser.

À partir du budget consolidé 2023 de l'Association 60 000 rebonds, nous avons évalué la Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables des acteurs (qu'ils soient bénévoles ou salariés) de l'Association 60 000 rebonds. Cette évaluation se décompose comme suit (Tableau 75) :

Chiffre d'affaires (CA)	*2 162 847,00 €*
Charges variables (CV)	*165 564,00 €*
Nombre d'heures attendues	*78 630,7*
Valeur ajoutée sur coûts variables (CA - CV)	*1 997 283,00 €*
(Valeur ajoutée sur coûts variables / Nombre d'heures attendues)	*25,40 €*
CHVACV (arrondi)	*26,00 €*

Tableau 75 - Évaluation de la CHVACV de l'Association 60 000 rebonds

Nous rappelons que dans notre perspective, **nous assimilons l'activité bénévole à un travail**, et à ce titre, les heures de bénévolat sont intégrées au nombre d'heures attendues au sein de ce calcul, ce qui contribue à expliquer la valeur faible de la CHVACV. Pour calculer le nombre d'heures attendues, nous nous sommes basés sur les éléments suivants (Tableau 76) :

Statut	Sources des données	Rappel des données	Calcul	Nombre d'heures attendues
Salariés permanents	Phase 3 – à jour	31 salariés permanents 29,6 ETP	29,6 ETP * 1.607 heures annuelles	**47.567 heures**
Bénévoles permanents	Phase 2 – enquête	42 bénévoles permanents 0,25 ETP en moyenne	42 bénévoles * 0,25 ETP * 1.607 heures	**16.873 heures**
Bénévoles accompagnants	Phase 1 – enquête	1200 bénévoles accompagnants	1.200 bénévoles * 1,45 jours /	**13.920 heures**

	1,45J/mois en moyenne 8H/jour	mois * 8 heures / jour	
		Totaux	**78.360 heures**

Tableau 76 - Détail du calcul des heures attendues pour 60000 rebonds

Afin de procéder à une évaluation économique de la régulation de ces dysfonctionnements, nous retenons les paramètres suivants :

- La CHVACV au sein de l'Association 60 000 rebonds est valorisée à 26€
- Le taux horaire chargé moyen par collaborateur salarié est de 25,86€ (salaires + charges de personnel annuelles / nombre d'heures attendues annuelles)

Nous rappelons ci-dessous les dysfonctionnements classés pour les 2 thèmes de pratiques managériales que nous analysons dans ce travail (organisation du travail et mise en œuvre stratégique) (Tableau 77) :

Thème	**Sous-thèmes / Pratiques managériales détaillées**	**Dysfonctionnements associés**
2 : Organisation du travail	21 : Répartition des tâches et des missions	D2 : Manque de clarté concernant la ligne managériale pour les salariés permanents D5 : Asymétrie de formalisation des fiches de postes et des missions entre les statuts
	22 : Régulation de l'absentéisme	D6 : Difficulté de gérer la disponibilité des bénévoles permanents et accompagnants
	24 : Autonomie dans le travail	D7 : Absence de dispositif formalisé et performant de transmission et de maîtrise de la mémoire organisationnelle
	26 : Règles et procédures	D8 : Asymétrie de règles et procédures pour les bénévoles et salariés permanents
	27 : Organigramme	D2 : Manque de clarté concernant la ligne managériale pour les salariés permanents
T6 : Mise en œuvre stratégique	61 : Orientations stratégiques	D2 : Manque de clarté concernant la ligne managériale pour les salariés permanents. D16 : Sentiment de perte de sens pour les salariés permanents dont les missions évoluent et qui perdent le lien avec les bénéficiaires.
	62 : Auteurs de la stratégie 63 : Démultiplication et organisation de la MOS	D17 : La construction et la mise en œuvre de la stratégie est laissée à tous les acteurs mais ne fait pas l'objet d'un partage et d'une coopération entre eux.
	65 : Système d'information	D18 : Non-respect de la réglementation RGPD due à l'absence de compte institutionnel pour les bénévoles accompagnants.

	67 : Gestion du personnel	D19 : La rémunération des salariés permanents ne constitue pas un facteur de motivation à long terme pour leur investissement au sein de l'association.
		D20 : Le respect de la règlementation sociale pour les salariés permanents n'est pas assuré.
	68 : Mode de management	D6 : Difficulté de gérer la disponibilité des bénévoles permanents et accompagnants. D21 : Manque d'incarnation (et de compétence) managériale de la part des bénévoles permanents.

Tableau 77 - Inventaire des dysfonctionnements au sein de l'Association 60 000 rebonds

Nous proposons d'évaluer l'impact économique des 3 dysfonctionnements suivants :

D5 : Asymétrie de formalisation des fiches de postes et des missions entre les statuts
D7 : Absence de dispositif formalisé et performant de transmission et de maîtrise de la mémoire organisationnelle
D20 : Le respect de la règlementation sociale pour les salariés permanents n'est pas assuré

Nous avons choisi d'analyser en profondeur ces trois dysfonctionnements parmi les vingt-et-un identifiés, car ils s'avèrent particulièrement pertinents pour explorer notre hypothèse centrale. Ces trois cas offrent des perspectives clés sur les enjeux structurants de notre recherche (spécification des pratiques managériales selon le statut, positionnement des bénévoles au sein de l'organisation), en permettant de mieux comprendre les mécanismes en jeu et les leviers d'amélioration potentiels. Il s'agit également de dysfonctionnements dont l'évaluation de l'impact économique est relativement aisée du fait de notre collecte de données, ce qui n'est pas le cas des autres dysfonctionnements observés.

6.2.2.1 DYSFONCTIONNEMENT D5 – ASYMÉTRIE DE FORMALISATION DES FICHES DE POSTES ET DES MISSIONS

Ce dysfonctionnement entraîne les actions de régulation suivantes :

- D5-1 : Sujets non pris en charge ou mal pris en charge par défaut d'identification des acteurs responsables, au sein des associations régionales
- D5-2 : Une coopération transversale difficile entre les acteurs des associations régionales
- D5-3 : Une coopération verticale difficile entre la Fédération Nationale et les associations régionales

Le calcul des coûts cachés de régulation liés à ce dysfonctionnement est réalisé comme suit (Tableau 78) :

Dysfonctionnement	*Fréq.*	*Régulation*		*Effets économiques*						
			Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risques	Total
D5 : Asymétrie de formalisation des fiches de postes et des missions entre les statuts	Quotidienne	D5-1 : des sujets non pris en charge ou mal pris en charge par défaut d'identification des acteurs responsables, au sein des associations régionales D5-2 : une coopération transversale difficile entre les acteurs des associations régionales D5-3 : Une coopération verticale difficile entre la Fédération Nationale et les associations régionales	10% du temps de travail total annuel (tous statuts confondus) en synchronisation complémentaire pour réguler les activités non ou mal prises en charges Tous les acteurs salariés et bénévoles permanents sont concernés 64 440,7 heures de travail * 26 € (CHVACV) * 10%				168 000 €			168 000,00 €

Tableau 78 - Évaluation des coûts cachés de régulation du dysfonctionnement D5

La régulation de ce dysfonctionnement entraîne un **coût caché de l'ordre de 168 000 € pour l'Association 60 000 rebonds, soit 8% du chiffre d'affaires**. La totalité de cette évaluation est constituée d'une non-production en lien direct avec la nécessité de multiplier les temps de 3C entre l'ensemble des acteurs permanents afin d'identifier les actions mal ou non réalisées, les assigner, les documenter et les piloter. Nous n'avons considéré que 10% du temps de travail associé à cette régulation, car le temps consacré au pilotage n'est pas nécessairement plus important après réduction du dysfonctionnement. Ce sont les temps de 3C qui devront fortement diminuer.

6.2.2.2 DYSFONCTIONNEMENT D7 – ABSENCE DE DISPOSITIF FORMALISÉ ET PERFORMANT DE TRANSMISSION ET DE MAÎTRISE DE LA MÉMOIRE ORGANISATIONNELLE

Ce dysfonctionnement entraîne les actions de régulation suivantes :

- D7-1 : du temps supplémentaire pour compenser la perte d'information au départ d'un salarié ou bénévole permanent
- D7-2 : une perte de mécénat lors du départ des présidents en lien avec le mécénat intuitu personae

Le calcul des coûts cachés de régulation liés à ce dysfonctionnement est réalisé comme suit (Tableau 79) :

Dysfonctionnement	*Fréq.*	*Régulation*		*Effets économiques*						
			Détail de calcul des coûts cachés	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risques	Total
D7 : Absence de dispositif formalisé et performant de transmission et de maîtrise de la mémoire organisationnelle	À chaque occurrence	D7 - 1 : du temps supplémentaire pour compenser la perte d'information au départ d'un salarié ou bénévole permanent	6 mouvements notables sur l'année 2023 : 4 salariés permanents & 2 bénévoles permanents (présidents) 10% du temps de travail sur les 6 premiers mois pour chaque acteur 20€ de CHVACV Salarié : ETP1 ; Bénévole permanent : ETP0,25 10% de 1607 heures attendues par an sur 6 mois (soit 803,5) *20€ de CHVACV * 4 permanents + 10% de 401,75 attendues par an sur 6 mois (soit 201) * 20€ de CHVACV * 2 bénévoles					9 400,00 €		52 600,00 €
		D7 - 2 : une perte de mécénat lors du départ des présidents en lien avec le mécénat intuitu personae	2 bénévoles permanents Estimation : 1% du budget total de l'association non réalisé pour chaque mouvement 1% * 2.160.000€ * 2 bénévoles						43 200,00 €	

Tableau 79 - Évaluation des coûts cachés de régulation du dysfonctionnement D7

La régulation de ce dysfonctionnement entraîne un **coût caché de l'ordre de 52 600 € pour l'Association 60 000 rebonds, soit 2,5% du chiffre d'affaires**. Une partie de cette évaluation est constituée d'une non-création de potentiel liée au temps nécessaire à la reconstitution du patrimoine informationnel de l'acteur ayant quitté l'organisation, qu'il s'agisse d'un salarié ou d'un bénévole. La seconde partie, majoritaire mais faite selon une estimation relativement grossière, concerne le risque de perte de mécène car son engagement serait construit sur la base d'une relation *intuitu personae* avec le président sortant. Nous l'avons valorisé à 1% du budget total de l'association pour chaque mouvement.

6.2.2.3 DYSFONCTIONNEMENT D20 – LE RESPECT DE LA RÈGLEMENTATION SOCIALE POUR LES SALARIÉS PERMANENTS N'EST PAS ASSURÉ

Ce dysfonctionnement n'entraîne pas de régulation immédiate. En revanche, au regard de seulement deux inconformités constatées à l'occasion du diagnostic de la Phase 3, le risque financier encouru était de l'ordre de (Tableau 80) :

Sujet	Nature des risques	Associations concernées	Chiffrage	
Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels	Pénal & Contentieux	11 (Fédération Nationale + associations territoriales)	Amende de 5ème classe en cas d'absence de DUERP (7.500€ pour les personnes morales) Amende de 3ème classe en cas de non-présentation du DUERP à l'IT (450€)	**87.450€**
Affichages obligatoires	Pénal	11 (Fédération Nationale + associations territoriales)	Peines allant de 450€ jusqu'à 10.000€ et 1 an d'emprisonnement en cas d'absence d'affichage obligatoire pour chaque information non affichée Montant pris en considération pour l'évaluation : 450€ 5 informations considérées : IT ; Santé au travail, DUERP, Règlement intérieur ; horaires de travail)	**24.750€**
			Total	**112.200€**

Tableau 80 - Évaluation des coûts cachés de régulation du dysfonctionnement D20

Le risque encouru en cas de non mise en conformité de ce dysfonctionnement entraîne un coût caché de l'ordre de 112 200,00 € pour l'Association 60 000 rebonds, soit 5% du chiffre d'affaires.

Nous avons évalué les conséquences économiques de **trois dysfonctionnements recensés au sein de l'Association 60 000 rebonds, pour un total de 332 800 € ; soit 15% du chiffre d'affaires de l'Association 60 000 rebonds** (Tableau 81). Cet ordre de grandeur est intéressant, car nous n'avons exploité que 3 dysfonctionnements sur les 21 que nous avons recensés durant les entretiens que nous avons menés.

Dysfonctionnement	*Effets économiques*						
	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non création de potentiel	Risques	Total
D5 : Asymétrie de formalisation des fiches de postes et des missions entre les statuts				168 000 €			168 000,00 €
D7 : Absence de dispositif formalisé et performant de transmission et de maîtrise de la mémoire organisationnelle					9 400,00 €		52 600,00 €
						43 200,00 €	
D20 : Le respect de la réglementation sociale pour les salariés permanents n'est pas assuré						87 450,00 €	112 200,00 €
						24 750,00 €	
Total	- €	- €	- €	168 000,00 €	9 400,00 €	155 400,00 €	**332 800,00 €**

Tableau 81 - Évaluation des coûts cachés de régulation des dysfonctionnements D5, D7 et D20 de l'Association 60 000 rebonds

Les dysfonctionnements dont nous avons évalué l'impact économique ne sont pas tous la conséquence de pratiques managériales construites spécifiquement pour un statut (salarié ou bénévole) :

- Le dysfonctionnement D5 concerne une pratique de management indifférenciée selon le statut salarié ou bénévole, mais selon le type d'engagement permanent ou non. La ligne de démarcation concerne finalement le lien avec le cœur de métier, le client bénéficiaire de l'action de l'association. Plus on est en relation avec lui, plus le processus est clair et les postes précis
- Le dysfonctionnement D7 concerne une pratique convergente entre l'ensemble des statuts : la convergence ne semble pas plus positive que la spécificité pour contribuer à la performance
- Le dysfonctionnement D20 concerne une pratique qui est nécessairement liée au salariat, puisqu'il n'existe pas de réglementation sociale à destination des bénévoles : certaines pratiques sont nécessairement spécifiques d'un point de vue légal. Celles-ci doivent systématiquement être mises en œuvre et de façon spécifique au statut

Au sein de 60 000 rebonds, **le statut a peu d'importance dans la structuration des pratiques managériales**. L'association utilise un autre facteur pour différencier salariés et bénévoles : la **proximité avec le cœur de métier**. Il se trouve que ce sont majoritairement les bénévoles, mais si demain l'association changeait d'organisation et que les salariés réalisaient l'accompagnement, les processus et leurs fonctions deviendraient extrêmement précis. Cependant, cela ne corrigerait pas l'asymétrie de formalisation des fiches de postes et entraînerait les mêmes coûts cachés. Il s'agit plutôt de regarder l'organisation dans sa globalité : indépendamment du statut et des Hommes, la priorité est de se questionner sur ce qu'il se passe au sein de l'organisation, sur les processus à l'œuvre.

C'est le premier niveau de structuration des pratiques de management puisqu'elles concernent l'ensemble de l'organisation, avec une relation relativement faible aux individus, en tous les cas lorsque l'on dépasse un certain seuil dans le nombre de collaborateurs. On peut ensuite se questionner sur les personnes qui mettent en œuvre ces processus, les compétences à développer, la disponibilité à avoir, etc. puis le statut. **Si l'on souhaite ne confier une activité qu'à des porteurs d'un certain statut, il est possible de le faire mais il faut isoler la question du statut dans les paramètres comportementaux, et les limiter aux deux seuls éléments différenciants : les obligations légales et l'officialisation du lien de subordination.**

6.3 LA PERSONNALISATION DES PRATIQUES MANAGÉRIALES COMME LEVIER DE DÉVELOPPEMENT DU POTENTIEL HUMAIN

6.3.1 LE CONTINUUM DES PRATIQUES MANAGÉRIALES

Nous avons évalué les conséquences économiques de quatre dysfonctionnements au sein de l'Association H, pour un total de 124 900 € (soit 0,7% du chiffre d'affaires) et de trois dysfonctionnements au sein de l'Association 60 000 rebonds, pour un total de 332 800 € (soit 15% du chiffre d'affaires)

Au sein des deux terrains de recherche, **les dysfonctionnements dont nous avons évalués l'impact économique ne sont pas tous la conséquence de pratiques managériales construites spécifiquement pour un statut** (salarié ou bénévole). Ces évaluations tendent à valider la perte de performance socio-économique liée à la spécification des pratiques managériales selon le statut des parties prenantes.

Néanmoins, nous avons également observé que la convergence des pratiques managériales entre les statuts pouvait entraîner des dysfonctionnements et engendrer des coûts cachés au sein de l'Association H, et que le statut a peu d'importance dans la structuration des pratiques managériales au sein de 60000 rebonds.

Les pratiques que nous avons présentées et qui entraînent des dysfonctionnements montrent assez peu de lien avec une recherche d'individualisation et de personnalisation. En effet, quel que soit l'angle pris et l'importance plus ou moins grande portée au statut, **l'individu et son potentiel semblent absents de la réflexion**. La convergence entre ces pratiques est ainsi l'absence de variables propres aux individus dans la construction des pratiques managériales, c'est-à-dire l'**absence de prise en considération de leur potentiel humain**. En conséquence et compte tenu de l'évaluation des conséquences économiques des dysfonctionnements observés, nous pouvons considérer, en accord avec les travaux menés par Henri Savall et Véronique Zardet que l'**absence de prise en considération du potentiel humain des acteurs entraîne une dégradation de la performance socio-économique**. Or, le potentiel humain est un levier stratégique pour ces organisations, car il combine les compétences individuelles et les dynamiques collectives. **La reconnaissance et l'activation de ce potentiel, en éliminant les dysfonctionnements organisationnels, permettent non seulement de créer de la valeur économique, mais aussi de favoriser un meilleur climat social et une performance durable**.

Selon Savall et Zardet (2005), **la personnalisation des pratiques managériales repose sur l'idée que chaque individu au sein d'une organisation possède des motivations, des compétences et des besoins spécifiques, et que les pratiques managériales doivent être adaptées en conséquence pour développer le potentiel humain**. Leur approche, inscrite dans le cadre de la théorie socio-économique des organisations, souligne que les pratiques uniformisées et rigides limitent l'engagement et la performance des employés. En revanche, un management personnalisé, prenant en compte les dimensions cognitives, émotionnelles et sociales de chaque salarié (considéré comme membre de l'équipe), favorise un environnement de travail qui stimule la créativité, la collaboration et la prise d'initiative. **Cette personnalisation permet de réduire les dysfonctionnements organisationnels tout en améliorant la productivité et le bien-être au travail**. Ils soutiennent ainsi que les pratiques managériales personnalisées génèrent un cercle vertueux où les salariés, plus investis, deviennent des contributeurs actifs à la performance globale de l'organisation (Savall & Zardet, 2005).

La figure ci-dessous (Figure 70) représente notre **hypothèse centrale : la personnalisation des pratiques managériales permet de développer le potentiel humain des acteurs, au-delà de leur statut**. Nous proposons ci-dessous de tester sa validité au sein des terrains de recherche.

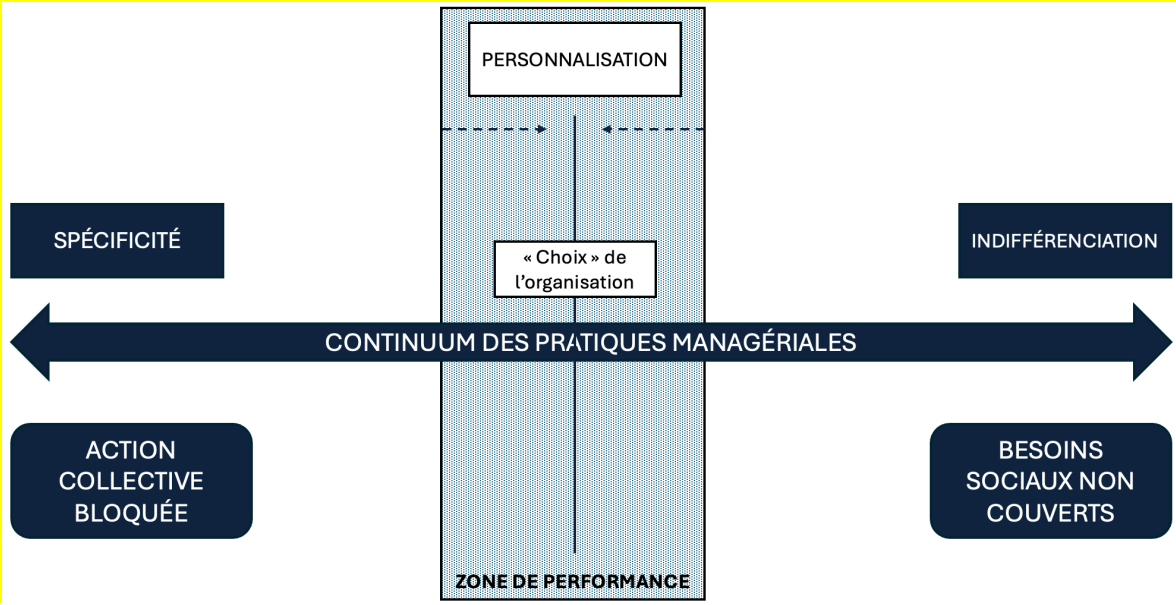


Figure 70 - Le continuum des pratiques managériales (source : auteur)

6.3.2 IMPACT DE LA PERSONNALISATION DES PRATIQUES SUR LA PERFORMANCE

Au sein de ce chapitre, nous proposons d'**évaluer la performance et la valeur ajoutée liée à la personnalisation des pratiques de management**. Nous présentons plusieurs tentatives de personnalisation de pratiques de management mis en place au sein des deux terrains de recherche et analysons leurs liens avec la performance de l'organisation.

6.3.2.1 CAS 1 – LE BÉNÉVOLE RÉFÉRENT

Le cas du bénévole référent est révélateur de la tentative de personnalisation des pratiques de management au sein de l'Association H, ou au moins de leur différenciation selon le statut. Comme nous l'avons analysé, cette tentative s'avère infructueuse puisqu'elle engendre des dysfonctionnements dont les régulations sont évaluées à 93 500 € comme le précise le tableau ci-après :

Il s'agit ici d'un cas de différenciation des pratiques de management par le statut, de personnalisation des pratiques en considérant que le statut est révélateur d'attentes et de besoins spécifiques. Dans ce cas, **le statut n'offre pas un cadre pertinent pour la structuration des pratiques de management.**

6.3.2.2 CAS 2 – LA CHARTE DE TÉLÉTRAVAIL

L'association 60 000 rebonds a souhaité mettre en place une **charte de télétravai**l, afin de reconnaître une situation de fait : les salariés font du télétravail. La charte de télétravail est une obligation légale à destination exclusive des salariés permanents. Il était donc nécessaire de la mettre en place et la Fédération Nationale a mis à disposition un modèle de charte que chaque association territoriale peut modifier à plusieurs niveaux (nombre de jours de télétravail, jours fixés, etc.) pour s'adapter au mieux aux réalités de ses salariés.

Il est particulièrement intéressant de regarder la question des horaires de travail. Pour les salariés, la règlementation sociale est extrêmement claire : pas plus de 44 heures par semaine sur 12 semaines consécutives, et au moins 11 heures de repos entre deux journées. De ce fait, **même en cherchant à personnaliser les pratiques de management**, la pratique de télétravail et le sujet des horaires de

travail rendent très **difficile la mise en place de zones de coopération entre les salariés permanents et les acteurs bénévoles** exerçant une activité professionnelle. En effet, les bénévoles étant soumis aux mêmes règles dans le cadre de leur activité professionnelle, leur disponibilité est souvent réduite aux horaires auxquels les salariés permanents ont terminé leur journée de travail (en soirée, par exemple). Cette tentative de personnalisation (au sens des besoins de l'organisation) se heurte donc au droit du travail et aux plages de disponibilité des salariés. **L'association est ainsi contrainte de compter sur la disponibilité, la flexibilité et la coopération que seul un contrat de travail au forfait jour peut donner.**

C'est une des limites de la personnalisation, d'autant que les mandats changent, les présidents et leurs modes de management également. Cela contribue à favoriser la pérennité des dysfonctionnements suivants identifiés au sein de l'association 60 000 rebonds, bien que non valorisés économiquement :

- D3 : Difficulté à borner le temps de travail en lien avec la coopération avec les bénévoles et les bénéficiaires
- D6 : Difficulté de gérer la disponibilité des bénévoles permanents et accompagnants
- D9 : Difficulté pour les bénévoles permanents de prendre en main leur responsabilité managériale
- D11 : Manque d'outils pour les bénévoles permanents afin de piloter l'activité

Les obligations règlementaires liées à l'emploi de salariés permanents limitent la coopération entre les salariés et les bénévoles.

6.3.2.3 CAS 3 – LA DIFFÉRENCIATION DES OUTILS DE GESTION DES FRAIS PROFESSIONNELS

Au sein de l'association 60 000 rebonds, **deux processus différents de remboursement des frais professionnels existent** : via un système d'information RH informatisé ou *via* un document Excel. Indépendamment du statut, tous les acteurs sont susceptibles de réaliser des demandes de remboursement des frais professionnels sur chacun de ces outils.

Ainsi, les gros consommateurs de frais professionnels que représentent par exemple le coach référent national (bénévole accompagnant), le président de la Fédération Nationale (bénévole permanent) ou encore la Directrice Générale de la Fédération Nationale (salariée permanente), utilisent le système d'information RH informatisé. Les salariés permanents utilisent également majoritairement l'outil informatisé, par facilité d'utilisation d'une part, mais surtout par facilité de suivi par les trésoriers de chaque association régionale. Pour les autres, le document Excel renseigné ponctuellement (plus ou moins régulièrement) s'adapte à leurs besoins.

On se trouve ici en présence d'une **pratique de management qui s'adapte particulièrement bien aux besoins des acteurs**, indépendamment de leur statut, personnalisée et évolutive en fonction des missions associées aux personnes. Cette pratique est de nature à **contribuer à la réduction des dysfonctionnements** précédemment identifiés suivants :

- D8 : Asymétrie de règles et procédures pour les bénévoles et salariés permanents
- D9 : Difficulté pour les bénévoles permanents de prendre en main leur responsabilité managériale
- D10 : Manque de dispositifs pour traiter la transversalité et l'horizontalité des pratiques entre les statuts, et intra-statutaire

- D11 : Manque d'outils pour les bénévoles permanents afin de piloter l'activité

Les pratiques managériales doivent se concentrer prioritairement sur les besoins des acteurs, qui ne sont pas nécessairement liés au statut.

6.3.2.4 CAS 4 – LA CONSTRUCTION D'UN RÉFÉRENTIEL DES POSTES, DES MISSIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Au sein de l'association 60 000 rebonds, **les définitions de postes et de missions présentent une asymétrie** entre les trois cohortes :

- Précises, détaillées et partagées pour les bénévoles accompagnants
- Imprécises, vagues et fluctuantes pour les bénévoles permanents et les salariés permanents

Nous ne traitons pas dans ce cas le sujet des bénévoles permanents, leur poste étant lié à un mandat qui, bien que permanent, ne peut en effet être occupé que par un acteur bénévole, comme cela est indiqué dans les statuts des associations régionales. **Nous nous intéressons donc aux missions qui sont à l'heure actuelle prises en charge par les salariés permanents**, et qui concernent le développement de l'action de l'association.

Notre recherche-intervention a contribué à construire un référentiel des postes, des missions et des rémunérations des salariés permanents. Les fiches de poste encadrent les activités réalisées, le statut et la rémunération des collaborateurs porteurs du titre correspondant. Ceux-ci sont divisés en 4 filières : Filière Développement, correspondant au développement territorial des associations territoriales ; Filière Communication ; Filière Partenariats et Filière Projet, destinée à accueillir des projets spécifiques à des associations territoriales et/ou de la Fédération Nationale. Ils sont également divisés en 4 niveaux de responsabilité : Alternant.e (Employé) ; Coordinateur.trice (Agent de maîtrise) ; Responsable (Cadre) et Directeur.trice (Cadre et Manager). Tous les postes (sauf les Alternant.e.s & les Coordinateur.trices d'Accompagnement) sont au forfait jours.

Certains postes sont subdivisés en niveaux 1 et 2. Cette subdivision n'entraîne pas de modification dans le contenu du poste, mais correspond à un niveau d'ancienneté, d'expérience et/ou de charge de travail (nombre d'antennes, etc.) légitimant une augmentation de la rémunération et un titre différencié. La rémunération est encadrée par un plancher fixé par la Convention Collective (sans compter la rémunération liée à l'ancienneté) et un plafond correspondant à 150% de la rémunération plancher.

Ce référentiel de postes respecte la réglementation sociale et la convention collective applicable aux associations régionales. Il a vocation à s'appliquer pour l'ensemble des associations régionales. Il ne s'agit en ce sens pas d'une personnalisation des pratiques managériales, a priori. Cependant :

- En dehors des éléments spécifiques aux salariés permanents (rémunération, catégorie, classification), il peut tout à fait s'appliquer dans le cas où un acteur bénévole serait amené à s'investir d'une façon permanente en dehors des postes électifs
- La construction des missions associées à chaque poste laisse une marge laissée à l'appréciation de chaque manager pour aboutir à une personnalisation de celles-ci en fonction des individus

Bien que structurant et pouvant apparaître rigide, **cet outil de management peut contribuer à la personnalisation des pratiques de management, indépendamment du statut des parties prenantes.** Progressivement mis en œuvre au sein des associations régionales, notre recherche-intervention ne nous a pas permis de valider cette contribution, néanmoins nous formulons l'hypothèse qu'il pourrait accompagner la réduction des dysfonctionnements suivants :

- D2 : Manque de clarté concernant la ligne managériale pour les salariés permanents
- D3 : Difficulté à borner le temps de travail en lien avec la coopération avec les bénévoles et les bénéficiaires
- D5 : Asymétrie de formalisation des fiches de postes et des missions entre les statuts
- D7 : Absence de dispositif formalisé et performant de transmission et de maîtrise de la mémoire organisationnelle
- D8 : Asymétrie de règles et procédures pour les bénévoles et salariés permanents
- D9 : Difficulté pour les bénévoles permanents de prendre en main leur responsabilité managériale
- D10 : Manque de dispositifs pour traiter la transversalité et l'horizontalité des pratiques entre les statuts, et intra-statutaire
- D11 : Manque d'outils pour les bénévoles permanents afin de piloter l'activité
- D13 : Manque de documentation sur les missions et les rôles des salariés et des bénévoles permanents.
- D14 : Les perspectives d'évolution pour les salariés permanents sont peu nombreuses et ne sont pas accompagnées de dispositif de formation adapté

Les outils de management doivent permettre aux managers de s'adapter aux spécificités de chaque personne dans l'organisation pour personnaliser leurs pratiques.

6.3.2.5 CAS 5 ET 6 – LA CONSTRUCTION DE PRATIQUES INTUITU PERSONAE

6.3.2.5.1 CAS 5 – FRAIS DE DÉPLACEMENT D'UN COLLABORATEUR ÉLOIGNÉ DE SON LIEU DE TRAVAIL

Dans la même perspective, la phase de fort développement de l'association 60000 rebonds a conduit à l'émergence d'autres **pratiques extrêmement personnalisées, par exemple concernant le remboursement de frais professionnels**. Ainsi, un salarié permanent fortement éloigné géographiquement de son lieu de travail mentionné au sein de son contrat de travail, et travaillant à titre presque exclusif en télétravail, a été remboursé sur la base de frais de déplacement professionnels du coût engendré par son déplacement à son lieu de travail depuis son domicile ; ou encore défrayé depuis son domicile (et non depuis le lieu du travail) lorsqu'elle devait se déplacer chez un partenaire.

Dans ce cas, les montants « indus » remboursés au salarié sont importants après plusieurs années, et ont construit un usage dont il est compliqué de se départir. Ce cas illustre plusieurs dysfonctionnements déjà identifiés et notamment le D21 : Manque d'incarnation (et de compétence) managériale de la part des bénévoles permanents. Mais il illustre surtout un danger de personnalisation des pratiques managériales, en l'occurrence ici par manque de connaissance sur la réglementation.

6.3.2.5.2 CAS 6 – UNE STRUCTURATION *INTUITU PERSONAE* DES MISSIONS DES ACTEURS

À trois reprises au sein de 60000 rebonds, **les acteurs nous ont indiqué que des missions et des fiches de postes avaient été construites en fonction de ce que n'aimait pas faire la personne déjà présente**.

PT281 - elle a été recrutée pour faire de la communication avec [le salarié], mais ils ont construit une fiche de poste en fonction de ce que [le salarié] n'aimait pas. Et quand [le salarié] est parti, on lui a dit qu'elle devait faire plein de choses que [le salarié] ne faisait pas. La fiche de poste a été faite en fonction des non-appétences de la personne en place.

PT028 - Il ne faut pas que la mission soit liée à la personne.

Il s'agit en effet d'une **personnalisation extrêmement précise d'une pratique de management**. En revanche, comme l'indique la première phrase-témoin, il s'agit d'une pratique avec une vision relativement courte puisque :

- Le collaborateur initial peut être amené à quitter l'organisation : que fait-on des missions spécialement construites et délimité pour lui ? Les confie-t-on au nouveau qui n'en a pas nécessairement l'appétence ni les compétences ? Comment transmet-on la mémoire organisationnelle et modifie-t-on les processus organisationnels de l'association concernée ?
- Dans le cadre de 60 000 rebonds, les missions de chaque association régionale étant les mêmes, une structuration différente entraîne des difficultés de coopération entre les associations régionales et avec la Fédération Nationale.

Cette pratique de constitution des missions en lien avec les personnes, leurs appétences et compétences, *intuitu personae*, **contribue à favoriser la pérennité des dysfonctionnements** suivants identifiés au sein de l'association 60 000 rebonds, bien que non valorisés économiquement :

- D2 : Manque de clarté concernant la ligne managériale pour les salariés permanents
- D5 : Asymétrie de formalisation des fiches de postes et des missions entre les statuts
- D7 : Absence de dispositif formalisé et performant de transmission et de maîtrise de la mémoire organisationnelle
- D8 : Asymétrie de règles et procédures pour les bénévoles et salariés permanents
- D9 : Difficulté pour les bénévoles permanents de prendre en main leur responsabilité managériale
- D10 : Manque de dispositifs pour traiter la transversalité et l'horizontalité des pratiques entre les statuts, et intra-statutaire
- D11 : Manque d'outils pour les bénévoles permanents afin de piloter l'activité
- D14 : Les perspectives d'évolution pour les salariés permanents sont peu nombreuses et ne sont pas accompagnées de dispositif de formation adapté.

La personnalisation entraînant des difficultés postérieures, il convient que la personnalisation s'inscrive dans un cadre défini et respecté, puisque dans ce cas celle-ci contrevient à l'action collective dont l'effectivité est liée à un accord collectif sur des pratiques et des enjeux et des objectifs communs. **La personnalisation des pratiques managériales, lorsqu'elle tend vers le particularisme, freine l'existence d'un cadre collectif et limite les capacités de pilotage.**

6.4 CONCLUSION DU CHAPITRE 6

Nous avons proposé au sein de ce Chapitre une **évaluation qualimétrique des régulations des dysfonctionnements observés** au sein de nos terrains de recherche et leurs conséquences sur la performance socio-économique. Pour ce faire nous avons d'abord questionné les méthodes de

valorisation de la performance des associations avant de justifier l'utilisation dans notre recherche de la théorie socio-économique et de la théorie des coûts-performances cachées.

À partir d'une présentation du concept de **potentiel humain**, nous avons expliqué en quoi **ces dysfonctionnements en contraignent le développement**. Enfin, en utilisant des exemples de pratiques mises en place au sein de nos terrains de recherche, nous avons cherché à prouver que **la personnalisation des pratiques de management permet l'activation du potentiel humain** et est génératrice de performance socio-économique.

Nous avons obtenu plusieurs réponses quant à cette hypothèse. Dans les cas étudiés, **le statut n'offre pas un cadre pertinent** pour la structuration des pratiques de management qui doivent se concentrer prioritairement sur les **besoins des acteur**s, qui ne sont pas nécessairement liés au statut. Pour autant, **les obligations règlementaires spécifiques** à l'emploi de salariés permanents **limitent la coopération** entre les salariés et les bénévoles. Les **outils de management** doivent donc permettre aux managers de **s'adapter aux spécificités** de chaque personne dans l'organisation pour personnaliser leurs pratiques, tout en **évitant de tendre vers le particularisme**, qui freine l'existence d'un cadre collectif et limite les capacités de pilotage.

Il est donc utile de **s'interroger continuellement sur la pertinence d'intégrer dans les pratiques managériales des caractéristiques personnelles** des acteurs, et se questionner sur la mesure dans laquelle celles-ci vont permettre de favoriser l'action collective synchronisée, afin de ne pas créer de particularisme dont la pérennité ne pourrait pas être assurée. La personnalisation est donc à mettre en regard avec la structuration des activités qui dépasse le cadre de l'individu et de son statut.

6.5 CONCLUSION DE LA PARTIE 3

Cette Partie 3 se proposait d'**analyser au sein de nos terrains de recherche la présence du statut dans la construction des pratiques managériales, puis d'en explorer les conséquences sur leur performance socio-économique.**

Dans un premier temps (Chapitre 5), à partir de la construction d'un modèle théorique spécifique, nous avons questionné les **modèles de construction des systèmes de gestion des ressources humaines** au sein de nos terrains de recherche, puis nous avons étudié les **liens de causalité entre les pratiques de management observées au sein de ces terrains et les dysfonctionnements repérés**.

Notre analyse souligne que bien que **la configuration missionnaire est dominante** sur les terrains étudiés, d'autres configurations comme la **configuration mécaniste et professionnelle, existent également**. Ces configurations nourrissent des conventions différentes, comme l'objectivation (mécaniste) ou discrétionnaire (professionnelle). **Les associations ne se limitent donc pas aux « valeurs » et « missions »**. Les **dysfonctionnements proviennent souvent des transitions entre configurations**, et la configuration mécaniste, en cherchant des objectifs de système, tend à spécifier les pratiques managériales selon le statut des parties prenantes, ce qui impacte négativement la performance des organisations en générant des dysfonctionnements.

Ensuite (Chapitre 6), nous avons proposé une **évaluation qualimétrique des régulations de ces dysfonctionnements** et leurs conséquences sur la performance socio-économique de nos terrains de recherche. Nous avons évalué les conséquences économiques de quatre dysfonctionnements au sein de l'**Association H** et de trois dysfonctionnements au sein de l'**Association 60 000 rebonds**. Les

dysfonctionnements dont nous avons évalués l'impact économique ne sont **pas tous la conséquence de pratiques managériales construites spécifiquement pour un statut** (salarié ou bénévole), pourtant ces évaluations tendent à valider la **perte de performance socio-économique liée à la spécification des pratiques managériales selon le statut des parties prenantes**. Néanmoins, nous avons également observé que la convergence des pratiques managériales entre les statuts pouvait entraîner des dysfonctionnements et engendrer des coûts caché.

Nous avons alors enfin cherché à montrer que **la personnalisation des pratiques de management, par l'activation du potentiel humain des acteurs au-delà de leur statut, était génératrice de performance**. Nous avons pour cela utilisé nos observations issues de nos terrains de recherche, qui nous permettent de valider notre hypothèse tout en la précisant. Dans les cas étudiés, **le statut ne constitue pas un cadre pertinent pour structurer les pratiques de management,** qui doivent avant tout répondre aux besoins des individus, souvent indépendants du statut. Cependant, **les obligations légales relatives aux salariés permanents restreignent la coopération** entre salariés et bénévoles. Les **outils de management doivent donc permettre aux managers de s'adapter aux spécificités de chacun** tout en **évitant un particularisme** excessif, afin de préserver un cadre collectif et des capacités de pilotage.

7 CONCLUSION GÉNÉRALE

La conclusion générale rappelle la problématique et l'hypothèse centrale de la recherche (7.1). Elle synthétise ensuite les principaux résultats de la recherche puis questionne la validité des hypothèses formulées (7.2).

Enfin nous précisons les implications managériales, sociétales (7.3) et théoriques (7.4) de ces travaux avant d'en préciser les limites (7.5) ainsi que les perspectives (7.6).

7.1 RAPPEL DE LA DÉMARCHE 297
7.2 PRINCIPAUX RÉSULTATS ET VALIDATION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE 298
7.3 IMPLICATIONS MANAGÉRIALES ET SOCIÉTALES DE LA RECHERCHE 299
7.4 IMPLICATIONS & APPORTS THÉORIQUES DE LA RECHERCHE 301
7.5 LIMITES DE LA RECHERCHE 302
7.6 PERSPECTIVES MANAGÉRIALES ET THÉORIQUES 304

7.1 RAPPEL DE LA DÉMARCHE

La loi de 1901 sur le contrat d'association, inscrite dans la Constitution en 1971, a stimulé l'essor des associations en France, où l'on compte **1,5 million d'organismes en 2019**, avec une augmentation annuelle de 33 000 (Tchernonog & Prouteau, 2019). Diverses dans leurs tailles et financements (Cousineau & Damart, 2017), ces associations ont généré un **budget global de 113 milliards d'euros** en 2017, représentant 3,3 % du PIB, avec seulement 10,6 % employant des salariés, tandis que le bénévolat reste dominant, équivalant à 1,4 million d'emplois à temps plein (ETP).

Les **scandales**, comme celui de l'Association de Recherche contre le Cancer en 1996, et la crise économique et financière de 2007 ont **terni l'image des associations** (Busson-Villa & Gallopel-Morvan, 2012), menant à de nouvelles normes pour rétablir la confiance, telles que le Comité de la Charte (Busson-Villa & Gallopel-Morvan, 2012). De plus, **les recettes d'activité ont augmenté** (66 % en 2017 contre 49 % en 2005), tandis que **les subventions publiques ont chuté** à 20 % (Tchernonog & Prouteau, 2019).

Cette évolution a accru la **concurrence entre associations** pour les ressources et les causes à soutenir (Haddad, 2000) et a parfois introduit une concurrence avec des entreprises lucratives (Kaltenbach & Séguin, 1996 ; Hély, 2009). Le bénévolat, essentiel mais non exclusif, se présente comme un outil d'insertion ou une pratique militante (Demoustier, 2002). Les bénévoles, souvent dirigeants des associations, peuvent employer des salariés, contribuant à la formalisation des relations de travail et l'émergence de syndicats (UDES, ASSO, SMA-CFDT).

Les recherches montrent des **pratiques managériales diverses selon le statut** (Hofstede, 1980 ; Schein, 1985) et des **motivations spécifiques** (Maslow, 1943 ; Herzberg, 1959). Le statut n'est qu'une composante de l'individu, qui inclut aussi âge, expérience et compétences (Savall, 1975). Se concentrer uniquement sur le statut limite la reconnaissance des individus (Brun & Dugas, 2005).

À travers les éléments que nous avons présentés plus haut, nous avons formulé une problématique :

Comment articuler les pratiques de management aux statuts (salarié, bénévole) des parties prenantes internes pour développer leur efficience collective et améliorer la performance socio-économique globale des associations ?

Nous l'avons vu, cette problématique comporte en elle-même de nombreuses questions de recherche que nous avons détaillées progressivement. Nous avons ainsi formulé l'hypothèse centrale suivante :

Personnaliser les pratiques de management permet de stimuler le potentiel humain des acteurs, au-delà de leur statut et développe leur efficience collective et la performance socio-économique globale

Cette hypothèse centrale se démultiplie en différentes hypothèses présentées sous la forme d'un corps d'hypothèses (Annexe N° 1).

Nous avons mobilisé **la recherche-intervention** (David, 2000 ; Plane, 2000) qualimétrique proposée par Savall et Zardet (1996, 2004) qui croise les regards entre des données qualitatives, quantitatives et financières. Nous avons négocié et réalisé, sur deux terrains de recherche, **deux recherches-**

interventions constituant des cas longitudinaux. Ces deux cas sont l'Association H, bailleur social, existant depuis 1985 et intervenant sur le territoire du Rhône, au sein de laquelle la recherche-intervention a duré sept mois, et 60 000 rebonds, une association reconnue d'intérêt général à caractère social, dont l'objectif est de permettre à des entrepreneurs ayant subi une liquidation de « rebondir » jusqu'à un emploi salarié ou la création / reprise d'une entreprise. Ces deux recherches-interventions nous ont amenées à **conduire des diagnostics et des actions d'amélioration** en coopération avec des acteurs salariés et bénévoles. Nous avons analysé les résultats des diagnostics, fruit de l'intersubjectivité contradictoire des acteurs, et réalisé le traitement d'informations de nombreuses réunions et entretiens de formation, mais aussi de groupes de projet, ainsi que l'évaluation des coûts cachés en lien avec les défauts de performance managériale dans ces organisations.

Nous présentons ci-dessous les principaux résultats de notre démarche et évaluons la validité de notre hypothèse centrale.

7.2 PRINCIPAUX RÉSULTATS ET VALIDATION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Après la présentation de notre champ de recherche et de notre méthodologie de recherche, nous avons proposé une conceptualisation de ce que nous entendons par le « **statut des parties prenantes internes** » aux associations, à partir d'une définition du « statut » et d'une présentation de la théorie des parties prenantes.

Le statut renvoie à la catégorisation d'une personne, selon de nombreuses dimensions qui parfois s'entrecoupent. Il est évolutif, toujours lié à un contexte (légal, règlementaire, temporel, social, etc.) et donc multiple. Il détermine une position dans une société qui est le fruit d'un ou plusieurs attributs qui renvoient à des droits et à des devoirs, des rôles réels et fantasmés.

Nous avons choisi d'étudier **deux statuts, les salariés et les bénévoles**, que nous considérons être des parties prenantes internes aux associations, c'est-à-dire des acteurs prenant part, pour le compte de l'organisation, à ses processus opérationnels et stratégiques.

Nous avons vu qu'au-delà du militant, de l'adhérent, **de très nombreuses parties prenantes aux très nombreux statuts constituaient la main d'œuvre des associations**. Les bénévoles sont le cœur et la « base » du fait associatif, les salariés les rejoignent progressivement à la faveur de politiques d'emplois aidés et de mécénats privés qui exigent une action permanente. Ces acteurs sont là encore rejoints par de nouvelles formes d'engagement que sont notamment les volontaires, sous de très diverses dénominations et par les mécénats de compétences. **Ces engagements coopèrent au sein des organisations associatives.**

Puis, nous avons proposé un modèle d'**analyse de l'engagement et de la coopération des salariés et des bénévoles** au sein des associations, et nous avons cherché à valider ce modèle au sein de nos terrains de recherche. Nous avons pour cela sélectionné quatre cadres théoriques constitutifs de l'engagement des acteurs dans leur dimension individuelle (échange social, contrat psychologique, engagement organisationnel) et collective (coopération).

Il ressort de cette analyse que, de façon convergente entre nos deux terrains de recherche, **les bénévoles et les salariés ne constituent pas deux parties prenantes dont l'engagement révèle des**

cultures différentes. Leurs convergences semblent plus importantes que leurs divergences. Il existe plusieurs réalités du bénévolat et plusieurs réalités du salariat.

Nous avons ensuite questionné les modèles de construction des systèmes de gestion des ressources humaines au sein de nos terrains de recherche, et étudié les liens de causalité entre les pratiques de management observées au sein de ces terrains et les dysfonctionnements repérés. Pour ce faire nous avons construit un modèle d'**analyse théorique en deux temps : d'abord des systèmes de gestion des ressources humaines à partir de la théorie des conventions** (Boltanski et Thévenot, 1991 ; Orléan, 1994 ; Gomez, 1996) **et des configurations organisationnelles** (Mintzberg, 1982, 1986) ; puis d**es pratiques managériales à partir de la théorie socio-économique** (Savall & Zardet, 1975, 1987).

Nous avons vu que la **configuration missionnaire est majoritairement présente** au sein de nos deux terrains, et que les pratiques managériales dont elles sont l'incarnation alimentaient majoritairement une **convention valorielle de gestion des ressources humaines**. Pour autant, **d'autres configurations sont présentes** au sein de nos terrains. Les dysfonctionnements repérés proviennent de chacune de ces configurations, **les transitions entre configurations étant souvent la cause de dysfonctionnements**. On observe d'ailleurs que **les configurations ne sont pas nécessairement différentes entre les salariés et les bénévoles.**

Néanmoins, on remarque que **la configuration mécaniste est celle qui, par la poursuite de buts de systèmes, alimente le plus la spécification des pratiques de management selon le statut des parties prenantes.** Nous avons vu alors que **cette spécification avait des conséquences néfastes sur le fonctionnement et la performance des organisations**.

Nous avons enfin réalisé une **évaluation qualimétrique des régulations des dysfonctionnements** observés et leurs impacts sur la performance socio-économique des associations. Après avoir examiné les méthodes de valorisation de la performance, nous avons justifié l'usage de la théorie socio-économique et celle des coûts-performances cachées. Nous avons montré que **les dysfonctionnements freinent le développement du potentiel humain**. Enfin, à travers des exemples concrets, nous avons démontré que **la personnalisation des pratiques managériales permet d'activer ce potentiel au-delà du statut des acteurs et d'améliorer la performance socio-économique**.

Ainsi, face à la problématique : « comment articuler les pratiques de management aux statuts (salarié, bénévole) des parties prenantes internes pour développer leur efficience collective et améliorer la performance socio-économique globale des associations ? », nous pouvons répondre que la personnalisation des pratiques managériales est une voie permettant d'envisager cette articulation, sans compromettre l'action collective à long terme. Le statut doit jouer un rôle mineur dans la gestion collective, et il est crucial d'évaluer régulièrement si l'intégration des caractéristiques personnelles favorise réellement une action collective synchronisée, sans créer de particularismes non soutenables. La personnalisation doit être équilibrée avec la structuration des activités qui doit dépasser l'individu et son statut, bien que des obligations règlementaires, particulièrement pour les salariés permanents le replace parfois au centre.

7.3 IMPLICATIONS MANAGÉRIALES ET SOCIÉTALES DE LA RECHERCHE

Nous avons posé l'hypothèse que **le statut n'est qu'une composante de l'individualité d'un acteur** : son âge, son expérience, ses compétences, etc. sont également constitutifs de son individualité et de son potentiel humain (Savall, 1975; Savall & Zardet, 1987).

En effet, cette différenciation revient à considérer que le statut est révélateur d'une culture (Hofstede, 1980; Schein, 1985; D'Iribarne, 1989; Chanlat, 1990), d'une motivation et de besoins spécifiques (Maslow, 1943; Festinger & Aronson, 1957; Homans, 1958; Herzberg, 1959; McClelland, 1961; Atkinson, 1964; Blau, 1964; Vroom, 1964; Alderfer, 1969) qui nécessiteraient des pratiques spécifiques. Ce paradigme est par ailleurs repris par de nombreux auteurs.

Nous avons pourtant démontré qu'**au sein de nos terrains de recherche et à partir des cadres théoriques sélectionnés, les bénévoles et les salariés ne constituent pas deux parties prenantes dont l'engagement révèle des cultures différentes**.

Dans ce cadre, différencier les pratiques de management exclusivement en fonction du seul statut renvoie notamment à un défaut de *reconnaissance* (Brun & Dugas, 2005), une atrophie de l'*engagement organisationnel* (Allen & Meyer, 1990) et un manque d'investissement dans l'activation de ce potentiel humain individuel et collectif. Ce travail constitue en ce sens une tentative d'**essai pacificateur vis-à-vis de l'opposition classique entre les acteurs salariés et bénévoles au sein des associations, dont les logiques d'engagement sont régulièrement considérées antagonistes.**

Nous avons vu qu'au sein des associations existent des pratiques nécessairement différentes et inhérentes aux statuts. Pourtant, de nombreuses associations au sein desquelles nos terrains de recherche s'inscrivent pour partie, les différencient particulièrement en fonction du statut.

Notre travail de recherche tend à invalider cette méthode de structuration en démontrant son inefficacité et en proposant un modèle qui questionne les autres dimensions à la fois individuelles et collectives des acteurs au sein des organisations, en permettant **une personnalisation des pratiques managériales (Figure 71).**

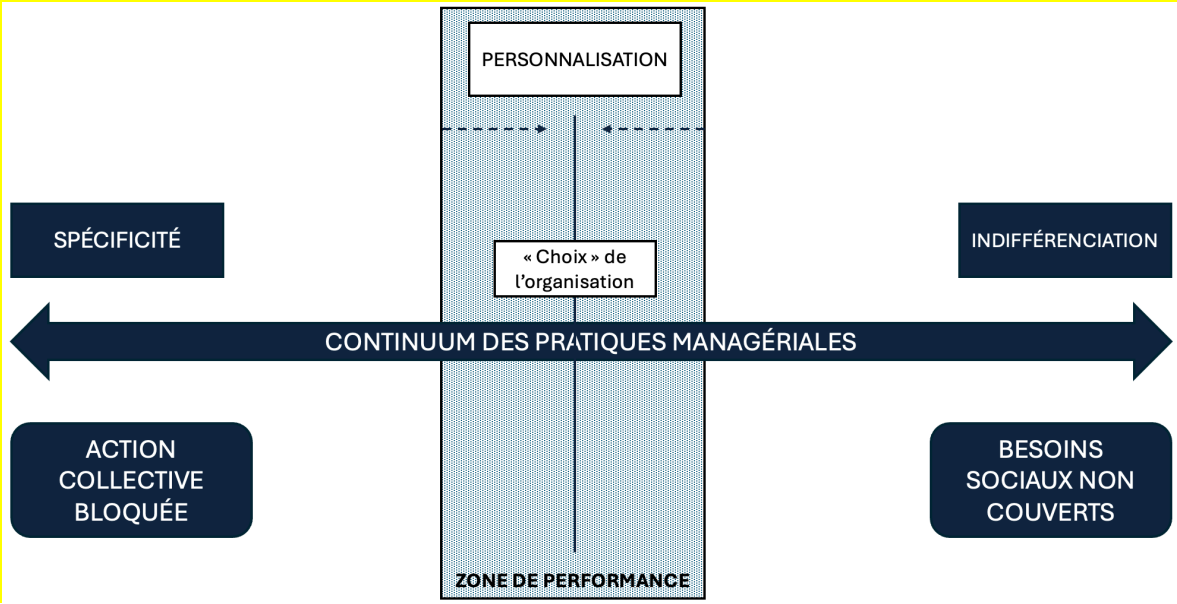


Figure 71 - Le continuum des pratiques managériales

Il nous semble ainsi que ce modèle pourra **contribuer utilement au développement de pratiques managériales intégrant mieux la complexité des acteurs** dans leur individualité pour les mettre au

service du projet collectif, en proposant de mettre en lumière les facteurs constitutifs des engagement des acteurs.

Notre travail ne remet aucunement en cause ce que nous considérons comme une liberté fondamentale de l'Homme – celle de s'investir et de s'engager dans l'activité de son choix, et une utilité vitale dans la vie démocratique – celle d'agir pour le bien commun ; c'est-à-dire **le bénévolat**. Au contraire, en ne distinguant pas l'acteur à travers cette unique composante de son individualité, il lui permet de se révéler dans toutes ses particularités et de s'engager à la hauteur de son potentiel.

Enfin ce travail insiste sur la **nécessité pour les associations de ne pas rejeter la gestion et le management particulièrement à destination des bénévoles**, à condition de le considérer comme le fait de « gérer » des Hommes et des structures et non pas celui de les mutiler, et qu'il est ainsi un outil au service de la performance sociale des organisations pour l'ensemble des acteurs, qu'ils soient bénévoles, salariés ou encore volontaires.

Cela nous semble particulièrement important compte tenu du rôle des associations vis-à-vis de la vie démocratique et de la réponse à des besoins sociétaux auxquels l'État n'a pas la capacité de répondre compte tenu de sa dimension. La contribution à une meilleure performance socio-économique de ces organismes est de nature à alimenter la qualité des services rendus à leurs bénéficiaires.

7.4 IMPLICATIONS & APPORTS THÉORIQUES DE LA RECHERCHE

Les organismes associatifs ont fait l'objet de nombreuses recherches, en particulier de la part des économistes et des sociologues, les premiers se concentrant majoritairement sur le calcul du volume du bénévolat et sa prise en compte dans la valorisation économique de l'activité associative, les seconds sur l'engagement au sein d'associations (Archambault & Prouteau, 2010). Cependant, pour ces deux disciplines, **l'incertitude semble se cristalliser autour du caractère à donner au bénévolat**, d'un côté en tant qu'activité productrice (Prouteau, 2002), et de l'autre en tant qu'objet social (Simonet-Cusset, 2004).

Notre travail s'inscrit dans ces deux perspectives en considérant **le bénévole comme un acteur agissant à la production d'une œuvre collective soumise au jugement de tiers (Delattre, 2001).**

Les recherches sur la GRH dans les organisations de l'économie sociale et solidaire partent généralement de l'**importance particulière que ces organisations accordent aux valeurs**. Les auteurs se rejoignent sur l'idée que ces projets humanistes ne sauraient justifier n'importe quel moyen, et connectent la GRH à des problématiques de psychologie et de sociologie. Ils questionnent les liens qui s'établissent entre l'association et ses membres.

Notre travail tend à approfondir la validation de ces travaux par la **présence de conventions valorielles** de Gestion des Ressources Humaines (Pichault & Nizet, 2001) au sein de nos deux terrains de recherche. Pour autant, les transformations en cours alimentent progressivement **d'autres conventions plus mécanistes et individualisantes, rapprochant parfois les associations de modèles bureaucratiques et du New Public Management.** Nous pourrions poser l'hypothèse que la coopération rapprochée avec les collectivités territoriales alimente cette transformation, ce que Henri Savall et Véronique Zardet appellent le virus Taylorisme Fayolisme Weberisme (TFW) (Savall & Zardet, 1987).

Cependant, bien que les organismes associatifs aient fait l'objet de nombreuses recherches en gestion des ressources humaines (Igalens & Roussel, 1998; Louart, 2003; Everaere & Valéau, 2012), **leur dimension organisationnelle est méconnue et leur management est un « *angle mort* »** (Laville & Hoarau, 2008). Ils restent un terrain d'étude à explorer.

Notre travail **contribue au développement des recherches concernant et à l'attention des organisations associatives,** en rejetant notamment les conclusions de Dacheux (1998), qui soulève la question de la légitimité d'une discipline née dans les entreprises capitalistes à s'appliquer dans les associations. **Plutôt que de nier cette dimension « missionnaire », comme le redoute Dacheux, notre travail tend à valider l'approche fondatrice de Kotler & Levy (1969) et d'Espy (1986) pour lesquels la gestion est appelée à se mettre au service de cette mission.**

La théorie socio-économique met en lumière la dynamique complexe des organisations. Cette approche propose une vision systémique qui dépasse les simples performances économiques pour intégrer les dimensions sociales et humaines dans l'analyse des organisations. L'un des concepts centraux de cette théorie est celui des coûts cachés, définis comme des dépenses invisibles qui résultent de dysfonctionnements organisationnels, souvent liés à des problèmes de communication, de gestion des compétences, ou de climat social. Dans le cadre des associations, ces coûts sont particulièrement pertinents, car ces structures reposent fréquemment sur un fort engagement des bénévoles et des salariés, mais elles souffrent souvent de ressources limitées et d'une gestion moins structurée que dans les entreprises.

Les coûts cachés se manifestent sous plusieurs formes, comme l'absentéisme, le turnover, ou encore la sous-utilisation des compétences. Ces dysfonctionnements nuisent directement à la performance globale de l'association en détournant des ressources précieuses vers des problématiques de gestion interne, plutôt qu'au service de la mission sociale ou culturelle de l'organisation. **Notre travail contribue à renforcer la pertinence de cette approche**, face à la théorie du changement, **en ce qu'elle permet aux associations d'améliorer leur fonctionnement interne, d'optimiser l'utilisation de leurs ressources humaines et matérielles, tout en renforçant leur efficacité sociale.**

7.5 LIMITES DE LA RECHERCHE

Bien que notre recherche ait permis d'apporter des éclairages significatifs sur la problématique étudiée, **certaines contraintes méthodologiques et contextuelles doivent être soulignées**. Tout d'abord, les **choix méthodologiques** que nous avons opérés, parfois contraints, notamment l'absence de phase transformative au sein de l'Association H. De plus, la **collecte de données**, bien qu'exhaustive dans certains aspects, présente des lacunes, notamment en ce qui concerne la dimension financière et la mesure précise des impacts économiques des interventions. Enfin, le **cadre temporel et les ressources disponibles** ont également restreint notre capacité à approfondir certains aspects théoriques et empiriques de l'étude.

7.5.1 ABSENCE DE PHASE TRANSFORMATIVE AU SEIN DE L'ASSOCIATION H ET PÉRIODE DE TRANSFORMATION COURTE AU SEIN DE 60000 REBONDS

Nous avons rappelé qu'au sein de l'association H, **nous n'avons pas mené de phase transformative de la recherche-intervention**. Si cela est le cas au sein de 60000 rebonds, pour autant cela ne nous a **pas conduit à des transformations approfondies** sur lesquelles structurer des outils managériaux permettant de personnaliser les pratiques de management.

Notre travail en ce sens a **plutôt une dimension exploratoire que résolutoire** puisqu'il permet uniquement de valider la non-pertinence de structurer les pratiques de management selon le statut, et non d'en tester de nouvelles sur la base de ce constat.

Cette **limite** est donc tout à la fois **managériale et méthodologiqu**e. D'un point de vue managérial, nous n'avons pas permis d'améliorer pour les terrains de recherches sélectionnées la performance de leurs pratiques managériales. D'un point de vue méthodologique, l'absence de phase transformative ampute d'une phase essentielle la recherche-intervention qui est construite selon l'idée que seule la transformation permet d'étudier de façon approfondie l'objet de recherche pour mieux le comprendre. Dès lors nous ne pouvons que considérer que notre recherche.

7.5.2 MANQUE DE DONNÉES FINANCIÈRES POUR ÉVALUER LES COÛTS-PERFORMANCES CACHÉES AVEC PLUS D'ACUITÉ

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour la **méthode de la recherche-intervention socio-économique**, une approche qui se révèle particulièrement pertinente pour analyser et transformer les pratiques organisationnelles en s'appuyant sur l'implication active des acteurs concernés. Pourtant, cette utilisation que nous avons eue de méthodologie présente certaines limites, notamment en ce qui concerne la collecte et l'analyse de données financières précises. En effet, dans les contextes organisationnels où nos recherches-interventions ont eu lieu, **l'évaluation économique des dysfonctionnements n'étaient pas intégrée au sein du cahier des charges**. Cette absence de mesures financières systématiques a **restreint notre capacité à évaluer l'impact économique direct des dysfonctionnements** organisationnels identifiés. Par conséquent, bien que la recherche-intervention ait permis d'identifier des leviers d'amélioration significatifs et d'engager des transformations dans les pratiques managériales et organisationnelles, elle n'a pas permis d'évaluer les coûts-performances cachées avec une acuité suffisante pour pouvoir à la fois être utilisée au sein des terrains de recherche comme outil de changement, et pour alimenter la robustesse de nos résultats.

7.5.3 MANQUE D'OUVERTURE SUR LES AUTRES STATUTS

Dans le cadre de cette recherche portant sur les associations, nous avons concentré notre attention sur **deux catégories principales d'acteurs : les salariés et les bénévoles**. Ce choix s'explique par la prépondérance de ces statuts au sein des associations étudiées, ainsi que par la richesse des interactions et des dynamiques organisationnelles que nous avons observé entre ces deux groupes.

Cependant, **cette focalisation constitue également une limite importante de notre travail**. En effet, nous n'avons **pas pris en compte d'autres statuts** présents dans le milieu associatif, tels que les volontaires en service civique, les personnes participant dans le cadre de mécénats de compétences, ou encore les stagiaires et autres formes de collaboration temporaire. Ces populations, bien que moins nombreuses, jouent souvent un rôle essentiel dans le fonctionnement des associations et apportent une contribution qui diffère tant par leurs motivations que par leurs modalités d'engagement. Par conséquent, nos conclusions, notamment en ce qui concerne les dynamiques de gestion des ressources humaines, pourraient être partiellement biaisées par cette absence.

Il est possible que **l'intégration de ces autres statuts dans notre étude aurait permis d'identifier des enjeux spécifiques ou des variations dans les pratiques managériales**. Cela pourrait également enrichir la compréhension des associations en tant qu'organisations hybrides, où coexistent divers statuts et formes d'engagement. Nous reconnaissons donc cette limite et suggérons que des

recherches futures pourraient inclure ces catégories afin d'affiner et d'élargir les conclusions concernant la gestion et la performance des associations.

7.6 PERSPECTIVES MANAGÉRIALES ET THÉORIQUES

Nous présentons ici les **perspectives managériales et théoriques** issues de notre travail de recherche, spécifiquement sur les associations. Sur le plan managérial, nos résultats soulignent l'**importance d'approfondir le rôle des bénévoles en tant qu'acteurs au travail**, non seulement comme ressources, mais aussi comme contributeurs à part entière dans les dynamiques organisationnelles. De plus, nous mettons en évidence la **nécessité de moduler le rôle de la convention mécaniste dans l'organisation des ressources humaines**, qui doit être adaptée aux spécificités des associations, plus flexibles et moins formalisées. Cela implique également une **révision des relations entre les bailleurs de fonds et les associations**, notamment en redéfinissant les critères de performance utilisés pour évaluer ces dernières, afin de mieux refléter la réalité de leur fonctionnement. Enfin, notre travail pourrait servir de base à la **construction d'outils de management adaptés aux particularités des associations**, permettant une gestion plus efficace et plus cohérente avec leurs valeurs et leurs modes de fonctionnement. Ces perspectives ouvrent des pistes concrètes pour les dirigeants associatifs et pour la recherche future sur les organisations du secteur associatif.

7.6.1 APPROFONDISSEMENT DU RÔLE DU BÉNÉVOLE EN TANT QU'ACTEUR AU TRAVAIL

Nos travaux nous amènent dans la perspective de Simonet-Cusset (2011) à **considérer le bénévole comme un acteur au travail** et donc similaire au travailleur salarié.

Il ne s'agit pas de considérer **l'association** « comme » une entreprise privée mais plutôt, au sens de Delattre (2001), d'une **organisation dont l'objet est la production de biens et de services à destination de tiers** et soumis à leur jugement. Dans ce sens, il reste de nombreux angles que la recherche en sciences de gestion peut investir pour étudier le travail bénévole, sans que cela ne puisse remettre en cause ses particularités que nous avons étudiées, mais qui, nous l'avons vu, ne préjugent pas nécessairement du comportement des acteurs au travail. Dans ce cadre, les perspectives sont nombreuses, tant en termes managériales que théoriques.

D'un point de vue théorique, il peut s'agir d'une **ouverture supplémentaire vers l'approfondissement de l'utilisation de cadres théoriques au sein des organismes associatifs**, en s'intéressant aux conditions de la production de biens et de services sans discriminer les acteurs selon leur statut, ce que nous nous sommes attachés à faire.

D'un point de vue managérial, cela peut conduire les organismes associatifs à **ne pas scinder leur organisation et leur fonctionnement** sur cette base et à approfondir la coopération de ces acteurs dans le cadre de la production de services et de biens, au service de leur performance vis-à-vis de leurs bénéficiaires.

7.6.2 MODÉRATION DE LA CONVENTION MÉCANISTE DANS LA PROFESSIONNALISATION DES ASSOCIATIONS ET LEURS RELATIONS AVEC LES BAILLEURS DE FONDS

L'apparition de la **convention mécaniste** semble liée à la **professionnalisation en cours des associations**, particulièrement concernant leurs relations avec leurs bailleurs de fonds publics et privés qui mettent en place des indicateurs tendant à impacter l'organisation des associations, en les amenant à se structurer de façon similaire, dans un mécanisme d'isomorphisme contraint ou délibéré.

Pourtant nous avons vu que **cette structuration de l'activité induit l'intégration au sein des associations de ce que Henri Savall et Véronique Zardet nomment le virus TFW**, limitant leur performance et renforçant à notre sens cette convention mécaniste. Nous avons posé l'hypothèse que l'une des raisons pour lesquelles la professionnalisation pose des difficultés aux acteurs associatifs est l'irruption de buts de systèmes et la progressive diminution de l'importance du but missionnaire, ce qui constitue une dimension caractéristique de la convention mécaniste.

Notre travail alimente l'idée selon laquelle **cet isomorphisme ne peut être une solution vers la performance** au service des bénéficiaires et donc que les organismes associatifs devraient construire les conditions d'un **dialogue approfondi avec leurs bailleurs de fonds** sur les conditions de l'obtention de conventionnement et notamment concernant les indicateurs permettant de valider la performance des projets développés grâce à ces fonds.

7.6.3 OUTILS ET PRATIQUES PERMETTANT LA PERSONNALISATION DES PRATIQUES MANAGÉRIALES

L'une des perspectives majeures que nous avons dégagées est la **nécessité de développer des outils de management adaptés et personnalisés**. Bien que salariés et bénévoles possèdent des statuts différents, nos résultats montrent qu'**ils partagent des motivations et des aspirations plus proches qu'on ne le pense**, rendant inefficace une gestion strictement fondée sur leur statut. Afin de mieux coordonner leurs efforts et de renforcer la coopération, il est essentiel de mettre en place des pratiques managériales qui transcendent cette distinction.

Parmi les outils possibles, et qui existent déjà au sein de nombreuses associations, nous pourrions envisager des **entretiens de suivi et de développement croisés**, permettant à la fois aux salariés et aux bénévoles de discuter de leurs attentes, de leurs besoins en formation, ainsi que de leurs objectifs personnels au sein de l'association. Ces entretiens aideraient à mieux intégrer les bénévoles dans une logique de développement personnel et de reconnaissance, souvent réservée aux salariés.

De plus, la mise en place de **projets en équipes mixtes**, regroupant salariés et bénévoles autour d'objectifs communs, pourrait renforcer l'esprit de collaboration. Ces projets permettraient aux deux groupes d'échanger leurs compétences et de se sentir investis d'une mission collective, tout en bénéficiant d'une supervision commune pour gérer les responsabilités et les ressources.

Un autre outil pertinent serait la **création d'un plan de gestion des compétences partagé** et de fiches de fonctions communes. Plutôt que de différencier les salariés et les bénévoles selon leur statut, ce plan mettrait en avant les compétences de chaque acteur et viserait à les mobiliser en fonction des besoins de l'association. Il permettrait de valoriser les contributions bénévoles de manière plus équitable, tout en optimisant les ressources humaines.

Ces outils contribueraient à **améliorer la cohésion et l'efficacité au sein des associations en reconnaissant la valeur de chaque individu**, indépendamment de son statut, et en favorisant une gestion plus fluide et personnalisée des ressources humaines. Nous pouvons rapprocher ces conclusions des outils construits pour développer la **coopération intergénérationnelle**, les **enjeux** nous semblant finalement **similaires** : le concept de génération représente un groupe défini par des expériences et valeurs partagées, influençant les comportements en entreprise (Dejoux et Wechtler, 2011 ; Parry et Urwin, 2011). Les différences entre générations posent des défis de cohabitation, suscitant des conflits intergénérationnels qui peuvent entraver l'efficacité organisationnelle (Grima,

2007). Pour Pijoan (2012), il existe trois outils principaux pour promouvoir la coopération entre générations : le **tutorat**, la constitution d'**équipes d'âges mixtes** et la **participation** des seniors à des **jurys d'examen** (Pijoan et al., 2012).

8 BIBLIOGRAPHIE

Akesbi, M., & Boutillier, S. (2021). La gouvernance des associations et son évolution : Une analyse fondée sur la théorie des organisations. *Marché et organisations*, *1*, 71-101.

Alcoléa-Bureth, A.-M. (2019). Nécessité pour les associations de penser la transformation sociale de leur gouvernance. *Le sociographe*, *2*, 39-49.

Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, *4*(2), 142-175.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, *63*(1), 1-18.

Anheier, H. K., & Seibel, W. (1990). *The third sector : Comparative studies of nonprofit organizations* (Vol. 21). Walter de Gruyter New York.

Annette, F., Valéau, P., & Eynaud, P. (2018). L'entrepreneuriat institutionnel : Un vecteur du développement de l'économie sociale et solidaire de La Réunion? *RECMA*, *4*, 38-54.

Ansoff, H. I. (1968). The innovative firm. *Long Range Planning*, *1*(2), 26-27.

Appelbaum, S. H., & Kamal, R. (2000). An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business. *Journal of management development*.

Archambault, E. (1996). *Le secteur sans but lucratif : Associations et fondations en France*. Economica.

Archambault, E., & Prouteau, L. (2010). Un travail qui ne compte pas ? La valorisation monétaire du bénévolat associatif. *Travail et emploi*, *124*, 57-67.

Argyris, C. (1970). *Organization and innovation*. Irwin.

Asselineau, A., Combaudon, C., & Fouré-Joopen, H. (2022). (In) Validation scientifique d'une nouvelle approche du management par la recherche-intervention : Cas de 12 entreprises «libérées». *Recherches en Sciences de Gestion*, *3*, 31-55.

Atkinson, J. W. (1964). *An introduction to motivation*. D. Van Nostrand.

Barbier, R. (1996). *La recherche-action*. Anthropos.

Barthélemy, M. (2000). *Associations : Un nouvel âge de la participation?* Les Presses de Sciences Po.

Beaucourt, C. (2012). *La gestion des ressources humaines dans le secteur social*.

Becker, H. (1985). Outsiders. Études de sociologie de la déviance. *P. Briand et J.-M. Chapoulie, Paris, Métaillé*.

Bellaoui, N., & Lamy, M. (2015). Les associations, lieu de réinvention du travail? *Mouvements*, *1*, 71-76.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. *Leaders, New York: Harper. Row*.

Blau, P. M. (1964). Social exchange theory. *Retrieved September*, *3*(2007), 62.

Bonnafous-Boucher, M., & Pesqueux, Y. (2006). *Décider avec les parties prenantes*.

Bosselut, C. (2008). Partir pour grandir ou ne pas grandir ? Le volontariat de solidarité internationale. *Presses de Sciences Po*, *1*, 46-56.

Boyer, R., & Orléan, A. (1997). Comment émerge la coopération ? Quelques enseignements des jeux évolutionnistes. *Les limites de la rationalité*, *2*, 19-44.

Brechet, J.-P., & Desreumaux, A. (2010). Agir projectif, action collective et autonomie. *Management international/Gestiòn Internacional/International Management*, *14*(4), 11-21.

Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : Analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, *30*(2), 79-88.

Busson-Villa, F., & Gallopel-Morvan, K. (2012). La normalisation des associations : Quelle efficacité pour rassurer les parties prenantes ? *Management & Avenir*, *54*(4), 168-190.

Cardoso, A. (2019). Quand les patronnes sont bénévoles : Conflictualités au Planning Familial. *La nouvelle revue du travail*, *15*.

Carroll, A. B. (1996). *Business & Society : Ethics and Stakeholder Management, 3rd*.

Castra, D. (2003). *L'insertion professionnelle des publics précaires*. Presses universitaires de France.

Cazenave, B., Garbe, E., & Morales, J. (2020). *Le management des ONG*.

Celle, S. (2019). Les innovations sociales autour du travail dans les entreprises de l'ESS–un éclairage historique à partir d'études de cas en Picardie. *Marché et organisations*, *3*, 39-60.

Chader, A., Pijoan, N., & Plane, J.-M. (2021). Leadership et émotions : Le pouvoir des compétences émotionnelles. *Question (s) de management*, *4*, 19-33.

Chalmeau, R., & Gallo, A. (1995). La coopération chez les primates. *L'Année psychologique*, *95*(1), 119-130.

Chanlat, J.-F. (1990). *L'individu dans l'organisation : Les dimensions oubliées*. Presses Université Laval.

Charreaux, G., & Desbrières, P. (1998). Gouvernance des entreprises : Valeur partenariale contre valeur actionnariale. *Finance contrôle stratégie*, *1*(2), 57-88.

Chemin, C., & Gilbert, P. (2010). L'évaluation de la performance, analyseur de la gouvernance associative. *Politiques et management public*, *27*(1), 55-78.

Chéroutre, M.-T. (1993). Exercice et développement de la vie associative dans le cadre de la loi du 1er juillet 1901. *Conseil économique et social*, *4*.

Chéroutre, M.-T. (1998). Les associations dans la dynamique sociale. *Revue des études coopératives mutualistes et associatives*, *68*, 69-88.

Chessel, M.-E., & Nicourd, S. (2009). Les ressorts des modes de gestion des associations. *Entreprises et*

histoire, *3*, 6-10.

Chevreuil, S. (2010). Manager l'implication du volontaire. *Revue internationale de psychosociologie*, *16*(40), 119-141.

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, *20*(1), 92-117.

Cliquennois, M. (2001). La loi du 1er juillet 1901 dans le siècle. *Journal du droit des jeunes*, *7*, 11-15.

Clotfelter, C. T. (1985). Front matter" Federal Tax Policy and Charitable Giving". In *Federal tax policy and charitable giving* (p. 14-0). University of Chicago Press.

Cottin-Marx, S. (2015). Créer un syndicat pour défendre les salariés du secteur associatif. *Mouvements*, *1*, 77-83.

Cottin-Marx, S. (2019). *Sociologie du monde associatif*. La Découverte.

Cottin-Marx, S. (2020). Les relations de travail dans les entreprises associatives. Salariés et employeurs bénévoles face à l'ambivalence de leurs rôles. *La Revue de l'IRES*, *2*, 29-48.

Cottin-Marx, S., Anahita, G., & Roueff, O. (2015). *Qui est le patron des associations?* (Numéro 81).

Cousineau, M., & Damart, S. (2017). Le management des bénévoles, entre outils et valeurs. Une approche par les paradoxes. *Revue française de gestion*, *262*(1), 19-36.

Coyle-Shapiro, J. A., & Conway, N. (2004). *The employment relationship through the lens of social exchange*.

Crenner, E. (1997). *Le milieu associatif de 1983 à 1996 : Plus ouvert et tourné vers l'intérêt individuel*.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Éditions du Seuil.

Dacheux, É. (1998). *Associations et communication : Critique du marketing*. CNRS éditions.

Dauvin, P., & Siméant, J. (2002). *Le travail humanitaire : Les acteurs des ONG, du siège au terrain*. Presses de Sciences po.

Davel, E., Dupuis, J.-P., & Chanlat, J.-F. (2008). *La gestion en contexte interculturel : Problématiques, approches et pratiques*.

David, A. (2000). *La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management?*

Davister, C. (2008). La gestion des ressources humaines en économie sociale. *Ministère du Travail de Québec*, *5*(1).

Day, K. M., & Devlin, R. A. (1996). Volunteerism and crowding out : Canadian econometric evidence. *Canadian Journal of Economics*, 37-53.

De Terssac, G. (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud* (La Découverte). Association pour le développement de la sociologie du travail.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Corporate cultures : The rites and rituals of corporate life. *Business Horizons*, *26*(2), 82-85.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). *Économie sociale et solidaire : Socioéconomie du 3e secteur*. De Boeck Supérieur.

Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, *39*(4), 949-969.

Delattre, M. (2002). Professionnalisme et bénévolat : Alibi de l'amateurisme ou crise des discours? *Revue internationale de l'économie sociale*, *283*, 53-66.

Delors, J., & Gaudin, J. (1979). Pour la création d'un troisième secteur, comment créer des emplois. *Centre de recherche Travail et société, Paris*.

Demoustier, D. (2001). L'économie sociale et solidaire. *S'associer pour entreprendre*.

Demoustier, D. (2002). Le bénévolat, du militantisme au volontariat. In M.-È. Joël & F. Leclerc, *Le bénévolat* (Revue française des affaires sociales, p. 97-116).

Devetter, F.-X., Le Roy, A., Puissant, E., & Vatan, S. (2019). *Économie politique des associations : Transformations des organisations de l'économie sociale et solidaire*. De Boeck Supérieur.

D'Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur*.

Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1999). *Ties that bind : A social contracts approach to business ethics*. Harvard Business School Press.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation : Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, *20*(1), 65-91.

Durkheim, E. (1911). *De la division du travail social*. F. Alcan.

Dussuet, A., & Flahault, E. (2010). Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif? *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, *111*, 35-50.

Dye, R. F. (1980). Contributions of volunteer time : Some evidence on income tax effects. *National Tax Journal*, *33*(1), 89-93.

Evan, W. M., & Freeman, R. E. (1988). *A stakeholder theory of the modern corporation : Kantian capitalism*.

Evans, J., Treadgold, A., & Mavondo, F. T. (2000). Psychic distance and the performance of international retailers–a suggested theoretical framework. *International marketing review*.

Everaere, C. (2011). Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale. *Revue française de gestion*, *8*, 15-33.

Everaere, C., & Valéau, P. (2012). La G.R.H. dans les organisations de l'économie sociale et solidaire. In E. Bayle & J.-C. Dupuis, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire* (De Boeck Supérieur, p. 109-155).

Eynaud, P. (2010). Analyse comparative des stratégies Internet de deux associations. *Systèmes d'information et management*, *15*(1), 69-96.

Eynaud, P. (2019). Les nouveaux enjeux de la gouvernance des associations. *RECMA*, *1*, 45-55.

Eynaud, P., & de França Filho, G. C. (2019). *Solidarité et organisation : Penser une autre gestion*. Eres.

Fayol, H. (1919). *L'Industrialisation de l'Etat*. Thomas.

Ferrand-Bechmann, D. (2000). *Le métier de bénévole*. FeniXX.

Festinger, L., & Aronson, E. (1957). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford University Press.

Follett, M. P. (1924). *Creative experience*. Longmans, Green and company.

Freeman, R. E. (1984). Stakeholder theory : The state of the art. *Academy of Management Annals*, *4*(1), 403-445.

Freyss, J. (2004). La solidarité internationale, une profession? *Revue Tiers Monde*, *4*, 735-772.

Friedberg, E. (1993). *Le Pouvoir et la règle, Dynamique de l'action organisée*.

Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of management review*, *24*(2), 191-205.

Gardin, L. (2002). Le bénévolat dans une approche substantive de l'économie. In F. Leclerc & M.-È. Joël, *Le bénévolat* (p. 135-147).

Gaudin, J., & Schiray, M. (1984). L'économie cachée en France : État du débat et bilan des travaux. *Revue économique*, 691-731.

Gélinier, O. (1984). Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes. *(No Title)*.

Godbout, J., & Caillé, A. (1992). *L'esprit du don*. La découverte Paris.

Goodpaster, K. E. (1991). Business ethics and stakeholder analysis. *Business ethics quarterly*, 53-73.

Goujon Belghit, A., Husser, J., & Sefiani, S. (2022). Management du capital humain ou des talents ? Proposition d'un modèle intégrateur. *Marché et organisations*, *2*, 145-168.

Goujon-Belghit, A., Bourgain, M., & Gilson, A. (2016). Retour sur la notion de capital humain individuel des jeunes à travers l'investissement en formation initiale et l'insertion professionnelle en France. *Vie & sciences de l'entreprise*, *202*(2), 88-108.

Goujon-Belghit, A., Husser, J., Cuénoud, T., & Sefiani, S. (2023). Expérimentation d'une matrice RST (Responsabilité Sociale des Territoires) auprès d'une association utilisant la boxe comme support de lien social. *La Revue des Sciences de Gestion*, *321322*(3), 69-79.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity : A preliminary statement. *American sociological review*, 17.

Guigue, B. (2001). Eternelle jeunesse de la Loi de 1901. *Études*, *394*(5), 603-615. Cairn.info.

Haddad, L. (2000). Du marketing guerrier au marketing social : Un retour aux sources pour les associations de solidarité. *Décisions marketing*, 67-74.

Hager, M. A., & Brudney, J. L. (2011). Problems recruiting volunteers : Nature versus nurture. *Nonprofit Management and Leadership*, *22*(2), 137-157.
Hanique, F., & de Gaulejac, V. (2015). *Le Capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou : Un système qui rend fou*. Média Diffusion.

Hansmann, H. (1996). *The Ownership of Enterprise, Cambridge : The Belknap Press of Havard University Press*.

Hatchuel, A. (1996). Coopération et conception collective. Variété et crises des rapports de prescription. *Coopération et conception*, *1996*, 101-122.

Hawrylshyn, O. (1977). Towards a definition of non-market activities. *Review of income and Wealth*, *23*(1), 79-96.

Hedoux, J. (1988). Définir et dénombrer les acteurs associatifs. *Revue de l'économie sociale*.

Hély, M. (2004). Les différentes formes d'entreprises associatives. *Sociologies pratiques*, *9*, pp-27.

Hély, M. (2009). *Les métamorphoses du monde associatif*. Presses universitaires de France.

Hély, M., & Simonet, M. (2008). Splendeurs et misères du travail associatif. *Les mondes du travail*, *5*.

Héritier, L. (2002). La protection sociale des bénévoles et des volontaires. Présentation des dispositions. In F. Leclerc & M.-È. Joël, *Le bénévolat* (p. 83-95).

Herman, E. (2013). Militer en travaillant contre les violences conjugales. *Cahiers du genre*, *2*, 65-87.

Herzberg, F. (1959). *Motivation to work*. John Wiley & Sons.

Hochbaum, A. (2015). The History of Volunteering at a Glance. *URL: https://www. givingway. com/blog/the-history-of-volunteering-at-a-glance#(дата звернення: 03.09. 2020)*.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences : Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, *63*(6), 10.

Huet, J.-M., & Simon, A. (2007). Pouvoir et légitimité dans les associations. *L'Expansion Management Review*, *2*, 6-8.

Huet, J.-M., & Simon*, A. (2007). Pouvoir et légitimité dans les associations. *L'Expansion Management Review*, *2*, 6-8.

Igalens, J., & Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. Economica.

Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business ethics quarterly*, 235-256.

Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory : A synthesis of ethics and economics. *Academy of management review*, *20*(2), 404-437.

Jones, T. M., & Wicks, N. C. (2018). Convergent stakeholder theory. In *Business Ethics and Strategy, Volumes I and II* (p. 361-376). Routledge.

Kaltenbach, P.-P., & Séguin, P. (1996). *Associations lucratives sans but*. Denoël.

Kegel, T. (2008). *Freiwilligenmanagement. Qualifizieryng für freiwillige und beruflich Tätige sowie Lernaufgabe für Organisationen*. Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland.

Kennett, D. A. (1980). Developments in the theory of public and private redistribution. *American Journal of Economics and Sociology*, *39*(2), 183-198.

Kochan, T. A., & Rubinstein, S. A. (2000). Toward a stakeholder theory of the firm : The Saturn partnership. *Organization science*, *11*(4), 367-386.

Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of marketing*, *33*(1), 10-15.

Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en sciences de gestion*, *2*, 26.

Laheyne, C. (2012). Bénévoles et professionnels. *Le sociographe*, *4*, 68-79.

Laville, J.-L. (2009). Management et régulation dans les associations. *Connexions*, *1*, 149-161.

Laville, J.-L., & Hoarau, C. (2008). *La gouvernance des associations* (Paris).

Laville, J.-L., & Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologie de l'association : Des organisations à l'épreuve du changement social*. Desclée de Brouwer.

Le Net, M., & Werquin, J. (1985). Le Volontariat. Aspects sociaux, économiques et politiques en France et dans le monde. *Notes et Etudes Documentaires Paris*, *4780*, 7-128.

Lejealle, B. (2003). *La participation à la vie associative au Luxembourg en 2001*.

Lévi-Strauss, C., & Pouillon, J. (1987). *Race et histoire*. Denoël Paris.

Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C., Schauer, R., Schwarz, P., Purtschert, R., Bumbacher, U., Kattnigg, A., Kaufmann, G., & Philippi, C. (2015). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen*. Haupt Verlag.

Louart, P. (2003). Les acteurs de la GRH. *Encyclopédie des ressources humaines*, 203-215.

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). Organizations. *New York*.

Marchal, E. (1984). *Une approche de l'emploi dans le secteur associatif*.

Martinet, A. C. (2006). Parties prenantes, management stratégique et politique. In Y. Pesqueux & M. Bonnafous-Boucher, *Décider avec les parties prenantes* (p. 9-17).

Martinet, A.-C. (1984). *Management stratégique : Organisation et politique*. McGraw-Hill.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, *50*(4), 370.

Mauss, M. (1923). Essai sur le don forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. *L'Année sociologique (1896/1897-1924/1925)*, *1*, 30-186.

Mayaux, F. (2012). Le marketing au service des organisations de l'économie sociale et solidaire. In J.-C. Dupuis & E. Bayle, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire* (p. 157-179). De Boeck Supérieur.

Mayaux, F., & Revat, R. (1994). Marketing pour associations : Gérer et développer un résau relationel externe. *Revue française du marketing*, *146*, 53-66.

Mayaux, F., & Ulrich, L. (2006). L'église catholique et ses évêques à l'heure de la stratégie et du management. *Gérer et Comprendre. Annales des Mines-Annales des mines. Gérer et comprendre-Gérer & comprendre*, *85*, 27-36.

Mayo, E. (1933). *The Human Problems of An Industrial Civilization*. The MacMillan Company.

McClelland, D. C. (1961). *Achieving society* (Vol. 92051). Simon and Schuster.

Menchik, P. L., & Weisbrod, B. A. (1987). Volunteer labor supply. *Journal of Public Economics*, *32*(2), 159-183.

Merchez, B. (2002). La loi sur les volontariats civils. Éléments de présentation. In F. Leclerc & M.-È. Joël, *Le bénévolat* (p. 73-82).

Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères. (2019). *Statistiques relatives aux différentes formes de Volontariats internationaux—Statistiques 2019*. Ministère de l'Europé et des Affaires Étrangères.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience : Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, *22*(4), 853-886.

Mitroff, I. I. (1983). Stakeholders of the organizational mind. *(No Title)*.

Moisdon, J.-C. (1984). Recherche en gestion et intervention. *Revue française de gestion*, *41*(253), 18.

Moisdon, J.-C. (2010). L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. L'exemple des impacts de la T2A. *Revue française des affaires sociales*, *1*, 13.

Morgenstern, O., & Von Neumann, J. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton university press.

Mueller, M. W. (1975). Economic determinants of volunteer work by women. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, *1*(2), 325-338.

Noguès, H. (2019). Penser la gouvernance et ses nouveaux outils. *RECMA*, *1*, 28-30.

Nyssens, M. (2008). *Les analyses économiques des associations*.

Ospital, D., & Templier, C. (2018). La professionnalisation des associations, source ou perte de sens

pour l'action bénévole ? Etude du cas Surfrider Foundation Europe. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, *3*, 3-25.

Paillé, P., Grima, F., & Bernardeau, D. (2013). Quand les subalternes se sentent soutenus par leurs supérieurs : Étude des relations entre soutien, confiance, engagement et résultats. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, *79*(2013/4), 19.

Paugam, S. (1994). L'essor des associations humanitaires. *Commentaire, tf*, *61*.
Pearce, J. (1983). *Participation in voluntary associations : How membership in a formal organization changes the rewards of participation*.

Péretti, J. (2009). GRH. *Paris, Vuibert, seizième édition*.

Pesqueux, Y. (2020). *Altruisme, égoïsme, bénévole, volontaire, militant, élu, mécène*.

Petit, M. (2020). *Management von Freiwilligen in luxemburgischen Nonprofit Organisationen : Einige Empfehlungen für die Praxis*. EIKV-Schriftenreihe zum Wissens-und Wertemanagement.

Petrella, F., & Richez-Battesti, N. (2012). Les logiques d'interaction entre associations et institutions publiques dans la gouvernance locale. *Informations sociales*, *4*, 81-90.

Petrella, F., & Richez-Battesti, N. (2014). Social entrepreneur, social entrepreneurship and social enterprise : Semantics and controversies. *Journal of Innovation Economics Management*, *14*(2), 143-156.

Piaget, J. (1967). *La psychologie de l'intelligence* (Armand Colin). Dunod.

Pichault, F., & Nizet, J. (2000). Les pratiques de gestion des ressources humaines. *Essais, Le Seuil*.

Pijoan, N., Chader, A., & Plane, J.-M. (2021). Chapitre 8. Les zones grises d'emploi et de travail des coursiers à vélo de type Uber : Vulnérabilités et régulation. In *GRH et questions sensibles en entreprise* (p. 214-239). Vuibert.

Pijoan, N., Poilpot-Rocaboy, G., & Chevance, A. (2012). Coopérations intergénérationnelles : Quels outils mobilisés pour quels objectifs ? Une analyse des accords et plans seniors en Bretagne. *La Revue des Sciences de Gestion*, *1*, 69-78.

Piveteau, A., & Billaud, F. (2001). *Pour un volontariat d'avenir* (La Documentation Française).

Plane, J.-M. (2000a). *Méthodes de recherche-intervention en management*. L'Harmattan.

Plane, J.-M. (2000b). *Méthodes de recherche-intervention en management*.

Plane, J.-M. (2005). Chapitre 5. Recherche-intervention et innovations managériales. In *Management des ressources humaines* (p. 139-157). De Boeck Supérieur; Cairn.info. https://doi.org/10.3917/dbu.rouss.2005.01.0139

Prouteau, L. (1999). *Economie du comportement bénévole : Théorie et étude empirique* (Economica). HAL.

Prouteau, L. (2002). Le bénévolat sous le regard des économistes. In F. Leclerc & M.-È. Joël, *Le bénévolat* (p. 117-134).

Putnam, R. D. (2002). *Democracies in flux : The evolution of social capital in contemporary society*. Oxford University Press, USA.

Rabardel, P., Rogalski, J., & Béguin, P. (1996). Les processus de coopération à l'articulation entre modalités organisationnelles et activités individuelles. *Coopération et conception*, 289-306.

Rados, D. (1981). Marketing for nonprofit organizations. *Auburn House Publishing Company*.

Reifenhäuser, C., Hoffmann, S. G., & Kegel, T. (2016). *Freiwilligen-Management : Hintergründe und Handlungsempfehlungen für ein gutes Management des freiwilligen Engagements; Blaue Reihe Sozialmanagement*. Walhalla Fachverlag.

Renault-Tinacci, M. (2022). Qu'échange-t-on vraiment avec le mécénat de compétences ? *Éducation Permanente*, *233*(4), 103-115. Cairn.info. https://doi.org/10.3917/edpe.233.0103

Retière, J.-N. (1994). Être sapeur-pompier volontaire : Du dévouement à la compétence. *Genèses*, *16*, 94-113.

Reynaud, J.-D. (1979). Conflit et régulation sociale : Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe. *Revue française de sociologie*, 367-376.

Reynaud, J.-D. (1989). *Les règles du jeu* (Vol. 2). armand colin Paris.

Rivet, G. (2012). Le dialogue social dans les organisations de l'économie sociale. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, *323*, 82-95.

Roche, A. (2013). *Reconnaissance et performance : Proposition du concept de reconnaissance activatrice et d'un modèle intégrateur*. Université Jean Moulin Lyon 3.

Rojot, J. (2003). Les théories de la négociation. *Encyclopédie des Ressources Humaines. Edition Vuibert*.

Romelaer, P. (1998). *Atelier 1 : La coopération*. miméo, groupe permanent de réflexion, CNAM.

Rouet, A. (2003). *L'argent : 15 questions à l'Église. Un évêque répond*. Plon/Mame.

Rousseau, D. M., Rozario, P. de, Jardat, R., & Pesqueux, Y. (2014). *Contrat psychologique et organisations : Comprendre les accords écrits et non écrits*.

Rubin, J. Z., & Brown, B. R. (2013). *The social psychology of bargaining and negotiation*. Elsevier.

Russo, P. (2020). *Souffrance en milieu engagé. Enquête sur des entreprises sociales*.

Saboune, K., & Goujon-Belghit, A. (2018). L'ambivalence dans le contenu du contrat psychologique : Le cas d'un EHPAD. *Management & Avenir*, *103*(5), 181-200.

Sahlins, M. (1972). *Stone Age Economics* (Routledge).

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1992). In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *3*(2), 125-151.

Savall, H. (1975). *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*. Dunod.

Savall, H., & Vallée, M. (2000, juin). *L'alternance créatrice conflit / coopération*. Xèmes journées Nationales d'Études de l'Institut Psychanalyse et Management, HEC Paris.

Savall, H., & Zardet, V. (1987). *Maîtriser les coûts et les performances cachées* (Economica).

Savall, H., & Zardet, V. (1995). *Ingénierie stratégique du roseau : Souple et enracinée*. Economica.

Savall, H., & Zardet, V. (1996a). La dimension cognitive de la recherche-intervention : La production de connaissances par interactivité cognitive. *Revue internationale de systémique*, *10*, 157-189.
Savall, H., & Zardet, V. (1996b). La dimension cognitive de la recherche-intervention : La production de connaissances par interactivité cognitive. *Revue internationale de systémique*, *10*, 157-189.

Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique: observer l'objet complexe*. Economica.

Savall, H., & Zardet, V. (2005). *Tétranormalisation : Défis et dynamiques*.

Savall, H., & Zardet, V. (2007). *Maîtriser les coûts et les performances cachées* (Economica).

Savall, H., & Zardet, V. (2023). Le concept d'ego-altruisme : Contribution à la théorie socio-économique du management. *Cahier de Recherche n°2*, *Avril*.

Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Schelling, T. C. (1980). *The Strategy of Conflict : With a new Preface by the Author*. Harvard University Press.

Shapiro, B. (1973). Marketing for nonprofit organizations. *Harvard Business Review*, *September-October*, 123-132.

Simon, H. A. (1957). A behavioral model of rational choice. *Models of man, social and rational: Mathematical essays on rational human behavior in a social setting*, 241-260.

Simonet, M. (2010). Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit? *Lectures, Les livres*.

Simonet-Cusset, M. (2004). Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail. *Revue de l'IRES*, *44*(1), 141-155.

Snyder, M., Omoto, A. M., & Lindsay, J. J. (2004). *Sacrificing time and effort for the good of others : The benefits and costs of volunteerism.*

Soziale Dienste Stadt Zürich. (2014). *Handbuch Freiwilligenarbeit*.

Supiot, A. (1995). L'avenir d'un vieux couple : Travail et Sécurité sociale. *Droit social*, *9-10*, 823-831.

Swaton, S. (2015). La banalisation des entreprises de l'ESS. *Économie sociale et solidaire*, 277-303.

Tabatoni, P., & Jarniou, P. (1975). *Les systèmes de gestion : Politiques et structures*.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management* (Vol. 202).

Tchernonog, V., & Prouteau, L. (2019). *Le paysage associatif français : Mesures et évolutions*. Dalloz.
Tillou, C. (2010). *Analyse explicative de l'intention de départ : Modèle multifocal et application au secteur Conseil en Management français*. Toulouse I.

Ughetto, P., & Combes, M.-C. (2010). Entre les valeurs associatives et la professionnalisation : Le travail, un chaînon manquant? *Socio-logos. Revue de l'association française de sociologie*, *5*.

Usunier, J.-C., Easterby-Smith, M., & Thorpe, R. (1993). *Introduction à la recherche en gestion* (Economica).

Usunier, J.-C., Lee, J. A., & Lee, J. (2005). *Marketing across cultures*. Pearson Education.
Valéau, P. (1998). *La gestion des volontaires dans les associations humanitaires : Un passage par les contingences de l'implication*.

Valéau, P. (1999). L'autonomie conditionnelle : Pratiques et gestion symbolique du pouvoir dans les associations. *GESTION 2000*, 83-94.

Valéau, P. (2003). Différentes manières de gérer les associations. *Revue française de gestion*, *5*, 9-22.

Valéau, P. (2004). La GRH dans les ONG. In *La gestion des ONG* (Vuibert).

Valéau, P. (2013). La fonction RH dans les associations : Les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation. *Revue internationale de l'économie sociale*, *328*, 76-94.

Valéau, P., & Gardody, J. (2021). A qualitative study of late reactivation of impaired psychological contracts. *Revue de gestion des ressources humaines*, *2*, 39-51.

Valéau, P., & Llosa, S. (2019). Les contributions des pratiques managériales participatives à l'engagement organisationnel affectif des salariés. Une analyse tétraclasse. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, *368*(3), 55-80.

Vasconcelos, Ó., & Bucolo, E. (2021). Le mécénat de compétences en association : Analyse et questionnements pour le travail social. *Le Sociographe*, *73*(1), 25-37. Cairn.info. https://doi.org/10.3917/graph.073.0025

Vedelago, F., Valéau, P., & Queinnec, E. (2004). Les conflits de valeur au sein des ONG et des associations de solidarité : Portée et signification pour filemanagement. *Queinnec E. et Igalens J.(édit.), Les organisations non gouvernementales et filemanagement, Paris, Vuibert*.

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. *Wiley*.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.

Worms, J.-P. (2000). L'individu, défi et chance pour les associations. *Projet Vanves*, 35-43.

9 LEXIQUE

*Le lexique présente une définition des mots-clés utilisés lors de cette recherche. Il regroupe les différentes définitions retenues qui ont alimenté cette thèse, soit données par des auteurs qui sont cités, soit issue du dictionnaire Larousse pour leur caractère universel, soit construites par l'auteur de la thèse au regard de l'objet de la thèse (identifié par *).*

Articulation : Action d'articuler un élément à un autre ; liaison entre deux éléments (Larousse)

Association : Convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager des bénéfices ; personne morale née d'une telle convention (Larousse)

Bailleurs de fonds : Personne physique ou morale qui fournit des capitaux à un particulier ou à une société (Larousse)

Bénévole : Individu qui apporte son aide volontaire et sans être rémunéré (Larousse)

Changement : Action, fait de changer, de modifier quelque chose, passage d'un état à un autre (Larousse)

Collectivités territoriales : Structure administrative française, dotée de la personnalité morale, qui prend en charge les intérêts de la population d'un territoire déterminé (Larousse)

Compétences : Capacité reconnue en telle ou telle matière en raison de connaissances possédées et qui donne le droit d'en juger (Larousse)

Concurrence : Compétition sur le marché commercial entre plusieurs produits, services, etc (Larousse)

Conflit : Désaccord ouvert entre acteurs sur des objectifs, intérêts ou valeurs, qui, bien qu'il puisse perturber l'organisation, peut également être source de dynamisme s'il est géré de manière constructive (Savall & Zardet, 1987)

Contingence générique : Fondement de la réplication d'un processus contextualisable et non d'un traitement standard (Savall & Zardet, 1996)

Conventionnement : Passation d'accords entre les pouvoirs publics et des organismes privés aux termes desquels des projets sont mis en œuvre (Larousse)

Coopération : Action de coopérer, de participer à une œuvre commune (Larousse)

Diagnostic socio-économique : Le diagnostic socio-économique est un processus construit pour mesurer économiquement la qualité du management et du fonctionnement d'une entreprise ainsi que l'efficience sociale de l'organisation (Savall & Zardet, 1987)

Employabilité : Capacité d'une personne à être affectée à un nouveau travail (Larousse)

Engagement organisationnel : État psychologique qui (a) caractérise la relation de l'employé à son organisation, et (b) a des effets sur la décision de rester ou de ne plus rester membre de l'entreprise (Allen & Meyer, 1996)

État : Éléments centraux de l'Administration, ensemble des pouvoirs publics, par opposition aux citoyens (Larousse)

Fonctionnement : Fait de fonctionner ; manière dont fonctionne quelque chose (Larousse)

Gouvernance : Ensemble de décisions, de règles et de pratiques visant à assurer le fonctionnement optimal d'une organisation, ainsi que les organes structurels chargés de formuler ces décisions, règles et pratiques, de les mettre en œuvre et d'en assurer le contrôle (*)

Identité : Processus de construction et de reconnaissance d'une définition de soi qui soit à la fois satisfaisante pour le sujet lui-même et validée par les institutions qui l'encadrent et l'ancrent socialement en le catégorisant (Demazière & Dubar, 1997)

Interactivité cognitive : Échange entre les acteurs qui permet la création de connaissances plus riches et plus créatives qu'une réflexion individuelle seule (Savall & Zardet, 1996)

Intersubjectivité contradictoire : Principe pour pallier l'impossibilité d'accéder à objectivité des discours en confrontant les subjectivités des différents acteurs autour des mêmes situations de travail pour en dégager du sens susceptible d'être partagé (Savall & Zardet, 1996)

Management de la performance : Voie pour mesurer et être certain que l'activité de chaque membre de l'organisation est alignée avec les missions, vision et buts de l'organisation (Mujtaba, 2008)

Mécénat de compétences : Il s'agit pour une entreprise de mettre des collaborateurs à disposition d'un organisme d'intérêt général, qui vont mobiliser pendant un temps leurs compétences ou leur force de travail (*)

Militants : Adhérent d'une organisation politique, syndicale, sociale, qui participe activement à la vie de cette organisation (Larousse)

Motivation : Forces qui affectent une personne dans le déclenchement, l'orientation, l'intensité et la persistance des efforts par un comportement volontaire et pour atteindre un but (Pinder, 1984 ; Vallerand & Thill, 1993 ; Pintrich & Schunk, 1996 ; Roussel, 2000 ; Nawab, Bhatti & Shafi, 2011)

Négociation : Processus interactif par lequel deux ou plusieurs parties cherchent à parvenir à un accord mutuel sur des intérêts ou des besoins divergents, en échangeant des informations et en explorant des solutions satisfaisantes pour tous (Savall & Zardet, 1987)

Organisation : Agencement systématique des ressources humaines, matérielles et informationnelles au sein d'une entité, visant à atteindre des objectifs spécifiques (*)

Performance économique : Atteinte des objectifs de l'organisation au moindre coût (Savall & Zardet, 1987)

Performance sociale : Satisfaction des besoins humains (Savall & Zardet, 1987)

Performance socio-économique : Atteinte des objectifs de l'organisation au moindre coût tout en assurant la satisfaction des besoins humains (Savall & Zardet, 1987)

Potentiel humain : Esemble des compétences, des connaissances, des motivations et des capacités des individus au sein d'une organisation (*)

Pratiques : Actions mises en œuvre par les individus (*)

Pratiques de management : Pratiques de gestion matérielles et immatérielles qui sont mises en place dans un environnement donné par des acteurs en interaction (*)

Production : Ensemble de moyens qui aboutissent à la création d'un bien nouveau ou d'un service (Larousse)

Professionnalisation : Processus qui tend à constituer une activité en profession (Delattre, 2002)

Professionnels (personnes) : Qui exerce régulièrement une profession, un métier, par opposition à amateur (Larousse)

Recherche-intervention : Processus d'interaction complexe et cognitif entre une structure et ses acteurs d'une part, et les intervenants-chercheurs en management d'autre part, qui sont eux chargés de l'implantation, de l'acclimatation de méthodes et d'outils ainsi que de la stimulation de transformations durables sur le mode de management et de fonctionnement (Plane, 2000)

Rémunération : Somme d'argent versée par l'employeur au salarié en paiement d'un travail effectué (Larousse)

Salarié : Individu qui perçoit un salaire dans le cadre d'un contrat de travail (Larousse)

Statut : Situation et une position d'une personne ou d'un type de personne par rapport à un groupe ou un système (Larousse)

Subvention : Aide financière versée par une personne publique ou privée, physique ou morale, dans le but de favoriser l'activité d'intérêt général à laquelle se livre le destinataire de la subvention (*)

Volontaire : Individu qui, par un contrat à durée déterminée spécifique, intègre une structure contre indemnisation (*)

10 TABLE DES ILLUSTRATIONS

10.1 TABLE DES FIGURES

Figure 1 - Histoire synthétisée et chronologique de la liberté associative en France (source : auteur)29
Figure 2 - Spécificités des associations de fait et des associations déclarées loi 1901(source : auteur) 30
Figure 3 - Chronologie de l'Économie Sociale et Solidaire en France (source : auteur) 33
Figure 4 - Différences entre les secteurs privé et public en France (source : auteur) 34
Figure 5 - Degré d'ouverture de l'association selon le secteur d'activité (Tchernonog & Prouteau, 2019) 34
Figure 6 - Nombre de créations d'associations enregistrées entre 2005 et 2017 (Tchernonog & Prouteau, 2019) 36
Figure 7 - Répartition des associations selon le nombre d'adhérents en 2017 (Tchernonog & Prouteau, 2019) 38
Figure 8 - Adhésion à une fédération ou un groupement d'associations selon l'année de création (Tchernonog & Prouteau, 2019) 41
Figure 9 - Nature des réseaux ou des groupements d'associations (Tchernonog & Prouteau, 2019).. 42
Figure 10 - Évolution des relations financières entre associations et collectivités publiques entre 2005 et 2017 (Tchernonog & Prouteau, 2019) 43
Figure 11 - Poids des subventions et des commandes publiques dans les budgets (Tchernonog & Prouteau, 2019) 44
Figure 12 - Évolution du poids des subventions et des commandes publiques dans les budgets entre 2005 et 2017 (Tchernonog & Prouteau, 2019) 45
Figure 13 - Part des financements publics dans les budgets des associations entre 2005 et 2017 (Tchernonog & Prouteau, 2019) 46
Figure 14 - Qualification de ses publics par l'association selon le secteur d'activité (Tchernonog & Prouteau, 2019) 52
Figure 15 - Évolution du nombre d'associations employeuses entre 2005 et 2017 (Tchernonog & Prouteau, 2019) 57
Figure 16 - Taux d'associations employeuses selon le secteur d'activité (Tchernonog & Prouteau, 2019) 58
Figure 17 - Émergence de la fonction RH : développement et croissance (Valéau, 2013) 64
Figure 18 - Structures de la gouvernance des associations 67
Figure 19 - Mécanismes de dialogue social au sein des associations selon les statuts (source : auteur) 69
Figure 20 - L'alternance de raisonnement déductif / inductif (Savall & Zardet, 2004)..... 79
Figure 21 - Les trois formes de raisonnement déductif, inductif, abductif (source : auteur)..... 80
Figure 22 - Alternance des méthodes de raisonnement dans un processus de recherche (source : auteur) 81
Figure 23 - Représentation simplifiée d'une architecture HORIVERT (Savall & Zardet, 2004) 86
Figure 24 - Les trois axes de changement organisationnels (Savall & Zardet, 2004)..... 87
Figure 25 - Continuum du traitement des phrases-témoins sous forme d'arborescence (Savall & Zardet, 2004)..... 88
Figure 26 - Architecture et relations entre les dysfonctionnements et l'évaluation des coûts cachés (Savall & Zardet, 2004) 89

Figure 27 - Chronologie des différentes techniques de recueil des informations lors du diagnostic socio-économique 90
Figure 28 - Chronologie de réalisation des recherches-interventions 91
Figure 29 - Organigramme de H (source : auteur) 93
Figure 30 - Modèle d'organisation des territoires (source : auteur) 94
Figure 31 - Planning d'intervention 94
Figure 32 - Détail des entretiens réalisés (source : auteur) 96
Figure 33 - Modèle de présentation des idées-clés (Savall, Zardet, 1987) 96
Figure 34 - Modèle de présentation des idées-forces (Savall, Zardet, 1987) 97
Figure 35 - Modèle de présentation des paniers d'actions (Savall, Zardet, 1987) 97
Figure 36 - Les antennes de 60 000 rebonds (source interne à l'association) 98
Figure 37 - Développement de l'association 60000 Rebonds (source interne à l'association) 99
Figure 38 - Schématisation de l'organisation de 60 000 rebonds (source : auteur) 100
Figure 39 - Organisation schématisée des associations territoriales (source : auteur) 101
Figure 40 - Organisation de la Fédération Nationale (source : auteur) 102
Figure 41 - Dispositifs de 3C entre la Fédération Nationale et les associations territoriales (source : auteur) 103
Figure 42 - Phases de la collaboration avec 60 000 rebonds 104
Figure 43 - Structuration de l'enquête concernant les permanents 107
Figure 44 - Planning de déroulement de la recherche-intervention 108
Figure 45 - Modèle de présentation des idées-clés et idées-forces (Savall, Zardet, 1987) 109
Figure 46 – Représentation de l'architecture du projet de changement proposé à l'association 60 000 rebonds 110
Figure 47 - Le statut est évolutif 122
Figure 48 - Le statut est révélateur d'un positionnement 123
Figure 49 - Le lien entre les attributs, le statut social et les droits et obligations associés (source : auteur) 124
Figure 50 - Typologie des parties prenantes selon Carroll (1996) 129
Figure 51 - Modèle de classement des parties prenantes adapté de Mitchell, Agle et Wood (1997) 130
Figure 52 - Correspondance entre le statut et le positionnement vis-à-vis de l'organisation (source : auteur) 132
Figure 53 – Classification du statut des parties prenantes des associations 132
Figure 54 - L'engagement : un parcours (Becker, 1985) 134
Figure 55 - Cartographie des systèmes d'échanges du bénévole (adapté de Cousineau (2017)) 137
Figure 56 - Organisation schématisée des associations territoriales 148
Figure 57 - Déroulement de l'accompagnement d'un entrepreneur 149
Figure 58 - Dimensions de la culture selon Usunier et al. (2005) 158
Figure 59 - La fabrique du contrat psychologique (Rousseau, 2014) 161
Figure 60 - Modèle de contrat normatif (Rousseau, 2014) 162
Figure 61 - Cadre théorique d'analyse de l'engagement et de la coopération des parties prenantes au sein des associations (source : auteur) 167
Figure 62 - Représentation de la coopération transversale entre les sous-cohortes des bénévoles accompagnants (source : auteur) 189
Figure 63 - Illustration de la coopération transversale entre les associations territoriales concernant la fonction RH (source : auteur) 192
Figure 64 - Cadre théorique d'analyse des systèmes de GRH et des pratiques managériales au sein des associations (source : auteur) 215

Figure 65 - Entretiens réalisés 218
Figure 66 - Extrait de la "Charte d'engagement réciproque" au sein de l'association H 222
Figure 67 - Extrait de Compte-Rendu du Comité de Coopération (source interne à l'Association H) 229
Figure 68 - Cadre théorique d'analyse des systèmes de GRH et des pratiques managériales au sein des associations (source : auteur) 264
Figure 69 - Le processus R.B.C. (Fustec, 2011) 271
Figure 70 - Le continuum des pratiques managériales (source : auteur) 288
Figure 71 - Le continuum des pratiques managériales 300

10.2 TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Répartition des associations selon le budget annuel et l'existence d'emploi salarié (Tchernonog & Prouteau, 2019) 37
Tableau 2 - Le travail bénévole selon le budget annuel (Tchernonog & Prouteau, 2019) 39
Tableau 3 - Poids des subventions et des commandes publiques dans les budgets selon le secteur d'activité (Tchernonog & Prouteau, 2019) 45
Tableau 4 - Évolution des ressources budgétaires entre 2005 et 2017 (Tchernonog & Prouteau, 2019) 47
Tableau 5 - Principaux financeurs selon la nature des financements (Tchernonog & Prouteau, 2019)48
Tableau 6 - Qualification de ses publics par l'association (Tchernonog & Prouteau, 2019)..... 51
Tableau 7 - Les tâches des bénévoles par rapport à celles des salariés (Tchernonog & Prouteau, 2019) 56
Tableau 8 - Difficultés liés au recrutement des bénévoles (Tchernonog & Prouteau, 2019) 56
Tableau 9 - Volumétrie et secteurs d'activité des associations employeuses (Tchernonog & Prouteau, 2019)..... 57
Tableau 10 - Modalités du recours à l'emploi des associations employeuses selon le secteur d'activité (Tchernonog & Prouteau, 2019) 58
Tableau 11 - Budgets des associations (en milliards d'euros) (Tchernonog & Prouteau, 2019)..... 59
Tableau 12 - Adhésion à une fédération ou un groupement d'associations selon l'existence d'emploi salarié (Tchernonog & Prouteau, 2019)..... 59
Tableau 13 - Catégorie socioprofessionnelle des trois premiers dirigeants (Tchernonog & Prouteau, 2019)..... 66
Tableau 14 - Résumé des paradigmes positiviste et constructiviste 79
Tableau 15 - Les différences entre les méthodes de raisonnement déductif, inductif, abductif (source : auteur) 80
Tableau 16 - Inventaire des entretiens semi-directifs réalisés sur le terrain H 95
Tableau 17 - Détails sur l'organisation des associations territoriales et de la Fédération Nationale . 100
Tableau 18 - Nombre de questions par thème 106
Tableau 19 - Inventaire des entretiens semi-directifs réalisés 108
Tableau 20 - Convergences et spécificités des terrains de recherche du point de vue de leur structure 112
Tableau 21 - Critères de recherche-intervention socio-économique qualimétrique 113
Tableau 22 - Convergences et spécificités des terrains de recherche du point de vue du processus de recherche-intervention mené en leur sein 115
Tableau 23 - Inventaire des classifications des parties prenantes adapté de Pesqueux & De Rozario (2018) 129

Tableau 24 - Convergences et spécificités des terrains de recherche du point de vue du statut des parties prenantes..... 153
Tableau 25 - Modèle d'analyse de la coopération (Khenniche, 2010)..... 166
Tableau 26 – Inventaire des contre-dons observés au sein de l'Association H par cohorte (source : auteur)..... 169
Tableau 27 - Contrats normatifs de l'association H..... 170
Tableau 28 - Analyse des différents types d'engagements organisationnels chez H..... 171
Tableau 29 - Imputation des phrases-témoins aux thèmes de la coopération (Khenniche, 2010)..... 173
Tableau 30 - Convergences et spécificités des salariés et des bénévoles au sein de l'Association H (source : auteur)..... 178
Tableau 31 - Pourquoi avez-vous choisi de rejoindre 60000 rebonds ?..... 180
Tableau 32 - Qu'est-ce qui vous fait rester ?..... 180
Tableau 33 - Qu'est-ce qui vous ferait quitter 60 000 rebonds ?..... 180
Tableau 34 - Pourquoi avez-vous choisi de rejoindre 60000 rebonds ?..... 181
Tableau 35 - Qu'est-ce qui vous fait rester ?..... 181
Tableau 36 - Qu'est-ce qui vous ferait quitter 60 000 rebonds ?..... 181
Tableau 37 – Pourquoi avez-vous choisi de rejoindre 60000 rebonds ?..... 182
Tableau 38 – Qu'est-ce qui vous ferait quitter 60 000 rebonds ?..... 182
Tableau 39 – Pourquoi avez-vous choisi de rejoindre 60000 rebonds ?..... 183
Tableau 40 – Qu'est-ce qui vous ferait quitter 60 000 rebonds ?..... 183
Tableau 41 – Inventaire des contre-dons observés au sein de l'Association 60 000 rebonds par cohorte..... 184
Tableau 42 - Contrats normatifs de l'association 60 000 rebonds (source : auteur)..... 185
Tableau 43 - Analyse des différents types d'engagements organisationnels chez 60 000 rebonds (source : auteur)..... 187
Tableau 44 - Imputation des phrases-témoins aux thèmes de la coopération (Khenniche, 2010)..... 188
Tableau 45 - Convergences et spécificités des salariés et des bénévoles au sein de l'Association 60000 rebonds (source : auteur)..... 196
Tableau 46 - Convergences et spécificités des salariés et des bénévoles au sein des 2 terrains de recherche (source : auteur)..... 198
Tableau 47 - Les configurations organisationnelles (Pichault & Nizet, 2000)..... 209
Tableau 48 - Les conventions de GRH (Pichault & Nizet, 2000)..... 211
Tableau 49 - Thèmes & Sous-thèmes de pratiques managériales (Savall & Zardet, 1987)..... 214
Tableau 50 - Les conventions de GRH au sein de l'Association H (source : auteur)..... 217
Tableau 51 - Pratiques managériales liées à l'organisation du travail au sein de l'association H..... 226
Tableau 52 - Dysfonctionnements en lien avec les pratiques managériales l'organisation du travail au sein de l'association H (source : auteur)..... 227
Tableau 53 - Pratiques managériales liées à la 3C au sein de l'association H (source : auteur)..... 231
Tableau 54 - Dysfonctionnements en lien avec les pratiques managériales de 3C au sein de l'association H (source : auteur)..... 232
Tableau 55 - Catalogue de formation à destination des bénévoles et des salariés (source interne à l'Association H)..... 235
Tableau 56 - Programme de formation au management des bénévoles référents et managers salariés (source interne à l'Association H)..... 237
Tableau 57 - Pratiques managériales liées à la formation intégrée au sein de l'Association H (source : auteur)..... 239

Tableau 58 - Dysfonctionnements en lien avec les pratiques managériales de formation intégrée au sein de l'Association H (source : auteur) 240
Tableau 59 - Inventaire des dysfonctionnements au sein de l'Association H (source : auteur) 241
Tableau 60 - Relations entre les configurations organisationnelles, les conventions de GRH et les pratiques de management (Association H) (source : auteur) 243
Tableau 61 - Les conventions de GRH au sein de 60 000 rebonds (source : auteur) 246
Tableau 62 - Pratiques managériales liées à l'organisation du travail au sein de l'association 60 000 rebonds (source : auteur) 251
Tableau 63 - Dysfonctionnements en lien avec les pratiques managériales l'organisation du travail au sein de l'association 60 000 rebonds (source : auteur) 251
Tableau 64 - Pratiques managériales liées à la mise en œuvre stratégique au sein de l'association 60 000 rebonds (source : auteur) 259
Tableau 65 - Dysfonctionnements en lien avec les pratiques managériales de mise en œuvre stratégique au sein de l'association 60 000 rebonds (source : auteur) 260
Tableau 66 - Inventaire des dysfonctionnements au sein de l'Association 60 000 rebonds (source : auteur) 261
Tableau 67 - Relations entre les configurations organisationnelles, les conventions de GRH et les pratiques de management (Association 60000 rebonds) (source : auteur) 263
Tableau 68 - Convergences et spécificités de l'Association H et 60000 rebonds concernant les relations entre les configurations organisationnelles, les conventions de GRH et les pratiques de management (source : auteur) 265
Tableau 69 - Évaluation de la CHVACV de l'Association H 275
Tableau 70 - Inventaire des dysfonctionnements au sein de l'Association H 276
Tableau 71 - Évaluation des coûts cachés de régulation des dysfonctionnements D1 et D2 277
Tableau 72 - Évaluation des coûts cachés de régulation du dysfonctionnement D8 278
Tableau 73 - Évaluation des coûts cachés de régulation du dysfonctionnement D12 280
Tableau 74 - Évaluation des coûts cachés de régulation des dysfonctionnements D1, D2, D8 et D12 de l'Association H 280
Tableau 75 - Évaluation de la CHVACV de l'Association 60 000 rebonds 281
Tableau 76 - Détail du calcul des heures attendues pour 60000 rebonds 282
Tableau 77 - Inventaire des dysfonctionnements au sein de l'Association 60 000 rebonds 283
Tableau 78 - Évaluation des coûts cachés de régulation du dysfonctionnement D5 284
Tableau 79 - Évaluation des coûts cachés de régulation du dysfonctionnement D7 284
Tableau 80 - Évaluation des coûts cachés de régulation du dysfonctionnement D20 285
Tableau 81 - Évaluation des coûts cachés de régulation des dysfonctionnements D5, D7 et D20 de l'Association 60 000 rebonds 285

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION GÉNÉRALE 9

0 PROBLÉMATISATION DE LA RECHERCHE ..... ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
0.1 LES FONDEMENTS DE NOTRE RECHERCHE 11
0.2 CONTEXTE GÉNÉRAL DES ASSOCIATIONS 14
0.2.1 HISTOIRE ET POIDS 14
0.2.2 MUTATIONS EXTERNES 14
0.2.2.1 LA NORMALISATION 14
0.2.2.2 LE FINANCEMENT & LA CONCURRENCE INTER-ASSOCIATIVE 16
0.2.3 MUTATIONS INTERNES 16
0.2.3.1 DES ACTEURS AUX MULTIPLES STATUTS 16
0.2.3.2 DES RELATIONS PROFESSIONNELLES EN ÉROSION 17
0.3 PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE ET QUESTIONS DE RECHERCHE 17
0.4 HYPOTHÈSE CENTRALE 18
0.5 LES ENJEUX DE LA RECHERCHE 18
0.5.1 L'ENJEU ACADÉMIQUE 18
0.5.2 L'ENJEU MANAGÉRIAL 19
0.5.3 L'ENJEU SOCIÉTAL 20
0.6 MÉTHODOLOGIE ET TERRAINS DE RECHERCHE 21
0.7 ANNONCE DU PLAN ET ARCHITECTURE DE LA THÈSE 21
1 CHAPITRE 1 : ASSOCIATIONS, DU MILITANTISME À LA PROFESSIONNALISATION 25
1.1 HISTOIRE SYNTHÉTIQUE DES ORGANISATIONS ASSOCIATIVES 27
1.1.1 DE L'ADSOCIARE À LA LOI 1901 27
1.1.2 LE CAS PARTICULIER DES ASSOCIATIONS CULTUELLES 31
1.1.3 L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE 32
1.2 LES ASSOCIATIONS DANS LA SOCIÉTÉ 35
1.2.1 TAILLE ET POIDS ÉCONOMIQUE DES ASSOCIATIONS 37
1.2.2 LA GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS 39
1.2.3 REGROUPEMENT D'ASSOCIATIONS 41
1.2.4 LES RELATIONS AVEC LE SECTEUR PUBLIC 42
1.2.5 HYBRIDATION DES RESSOURCES ÉCONOMIQUES 47
1.2.6 CONCURRENCE AVEC LE SECTEUR MARCHAND & INTER-ASSOCIATIVE 48
1.2.7 RECHERCHE DE NORMALISATION & DIVISION DU TRAVAIL 52
1.3 SPÉCIFICITÉS LIÉES À NOTRE CHAMP DE RECHERCHE : LES ASSOCIATIONS EMPLOYEUSES 56
1.3.1 IMPORTATION D'OUTILS DE GESTION 59
1.3.2 ÉMERGENCE ET INSTITUTIONNALISATION DE LA FONCTION RH 62
1.3.3 LA FIGURE DU DIRIGEANT ET DE L'EMPLOYEUR AU SEIN DES ASSOCIATIONS 65

1.3.4 LE DIALOGUE SOCIAL 67
1.3.5 DISTINGUER AMATEURISME ET BÉNÉVOLAT 69
1.3.5.1 LA PROFESSIONNALISATION DES ACTEURS ASSOCIATIFS 70
1.3.5.2 DES BÉNÉVOLES PAS NÉCESSAIREMENT MOINS PROFESSIONNELS 71
1.4 CONCLUSION DU CHAPITRE 1 73
2 CHAPITRE 2 : PROCESSUS DE RECHERCHE 75
2.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE 77
2.1.1 UN ANGLE RÉSOLUMENT CONSTRUCTIVISTE 77
2.1.2 ALTERNANCE DES DÉMARCHES INDUCTIVE ET HYPOTHÉTICO-DÉDUCTIVE 79
2.1.3 RECHERCHE-INTERVENTION 81
2.1.4 LA RECHERCHE-INTERVENTION SOCIO-ÉCONOMIQUE 85
2.1.4.1 ÉLÉMENTS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LE DIAGNOSTIC SOCIO-ÉCONOMIQUE 87
2.1.5 L'INTÉRÊT DU CHOIX DE LA RECHERCHE-INTERVENTION QUALIMÉTRIQUE POUR NOTRE RECHERCHE 90
2.2 PROCESSUS DE RECHERCHE-INTERVENTION APPROFONDIS AU SEIN DE DEUX TERRAINS DE RECHERCHE 91
2.2.1 L'INTÉRÊT DU CHOIX DE DEUX TERRAINS DE RECHERCHE 92
2.2.2 L'ASSOCIATION H 93
2.2.3 60 000 REBONDS 98
2.2.3.1 PHASES 1 & 2 : OBSERVATOIRE DU REBOND 104
2.2.3.2 PHASE 3 : 60 000 REBONDS – RECHERCHE-INTERVENTION 107
2.2.4 LES CONVERGENCES ET LES SPÉCIFICITÉS AU SEIN DE NOS TERRAINS DE RECHERCHE 110
2.2.5 RAPPROCHEMENTS DES PROCESSUS DE RECHERCHES-INTERVENTIONS MENÉS AU SEIN DE NOS TERRAINS DE RECHERCHE AVEC LA RECHERCHE-INTERVENTION SOCIO-ÉCONOMIQUE QUALIMÉTRIQUE 112
2.3 CONCLUSION DU CHAPITRE 2 115
2.4 CONCLUSION DE LA PARTIE 1 115

PARTIE 2 : LES STATUTS DES PARTIES PRENANTES INTERNES AUX ASSOCIATIONS ET LEUR COOPÉRATION 117

3 CHAPITRE 3 : LES STATUTS DES PARTIES PRENANTES INTERNES AUX ASSOCIATIONS 119
3.1 PROPOSITION D'UN CADRE THÉORIQUE D'ANALYSE DU STATUT DES PARTIES PRENANTES INTERNES 121
3.1.1 LA NOTION DE STATUT 121
3.1.2 ANALYSE DU CONCEPT DE PARTIES PRENANTES 124
3.1.2.1 CE QU'EST UNE PARTIE PRENANTE : HISTOIRE D'UNE NOTION 124
3.1.2.2 LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES ET SA MOBILISATION AU SEIN DES ORGANISATIONS ASSOCIATIVES 126
3.1.2.3 QUI SONT LES PARTIES PRENANTES ET COMMENT LES CLASSIFIER ? 128
3.1.3 MODÈLE THÉORIQUE D'ANALYSE DU STATUT DES PARTIES PRENANTES 132
3.2 LES PARTIES PRENANTES INTERNES HISTORIQUES 132
3.2.1 L'ADHÉRENT ET LE MILITANT, DES FIGURES EMBLÉMATIQUES DE L'ENGAGEMENT 133
3.2.2 LE BÉNÉVOLAT COMME SPÉCIFICITÉ DES ASSOCIATIONS 134
3.2.3 LE SALARIAT ASSOCIATIF 138
3.3 DE NOUVELLES FORMES D'ENGAGEMENT CONTRACTUELLES 140
3.3.1 LE VOLONTARIAT 140

3.3.1.1 LE VOLONTARIAT DE SOLIDARITÉ INTERNATIONALE 141
3.3.1.2 LE SERVICE CIVIQUE 142
3.3.2 LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES 143
3.4 DE TRÈS NOMBREUX ENGAGEMENTS, PRINCIPALEMENT SALARIÉS ET BÉNÉVOLES AU SEIN DES TERRAINS DE RECHERCHE 145
3.4.1 ASSOCIATION H 145
3.4.1.1 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT 145
3.4.1.2 ANALYSE DES PARTIES PRENANTES 146
3.4.2 60 000 REBONDS 147
3.4.2.1 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT 147
3.4.2.2 ANALYSE DES PARTIES PRENANTES 151
3.4.3 LES CONVERGENCES ET SPÉCIFICITÉS AU SEIN DE NOS TERRAINS DE RECHERCHE 151
3.5 CONCLUSION DU CHAPITRE 3 153
4 CHAPITRE 4 : SALARIÉS ET BÉNÉVOLES, LEURS LOGIQUES D'ENGAGEMENT ET DE COOPÉRATION AU SEIN DES ASSOCIATIONS 155
4.1 PROPOSITION D'UN MODÈLE THÉORIQUE D'ANALYSE DE L'ENGAGEMENT ET DE LA COOPÉRATION 157
4.1.1 DES PARTIES PRENANTES VRAIMENT DIFFÉRENTES ? 157
4.1.2 DIMENSION INDIVIDUELLE : POURQUOI ET COMMENT S'ENGAGENT-ILS ? 158
4.1.2.1 LA THÉORIE DE L'ÉCHANGE SOCIAL 158
4.1.2.2 CONTRAT PSYCHOLOGIQUE 159
4.1.2.3 L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL NORMATIF, AFFECTIF ET CALCULÉ 163
4.1.3 DIMENSION COLLECTIVE : COMMENT LES SALARIÉS ET LES BÉNÉVOLES COOPÈRENT AU SEIN DES ORGANISATIONS ? 164
4.1.3.1 LA COOPÉRATION AU CŒUR DE L'ORGANISATION 164
4.1.3.2 DIALECTIQUE CONFLIT – COOPÉRATION 164
4.1.3.3 LA NÉGOCIATION : LIEN ENTRE LA COOPÉRATION ET LE CONFLIT 165
4.1.3.4 UNE NOMENCLATURE D'ANALYSE DE LA COOPÉRATION 166
4.1.4 MODÈLE THÉORIQUE D'ANALYSE DE L'ENGAGEMENT ET DE LA COOPÉRATION DES PARTIES PRENANTES 167
4.2 DES LOGIQUES D'ENGAGEMENT ET DE COOPÉRATION CONTRASTÉES DANS LA PRATIQUE 167
4.2.1 ASSOCIATION H 168
4.2.1.1 ÉCHANGE SOCIAL 168
4.2.1.2 CONTRAT PSYCHOLOGIQUE 170
4.2.1.3 ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL 171
4.2.1.4 COOPÉRATION 173
4.2.1.5 LES CONDITIONS D'ENGAGEMENT ET DE COOPÉRATION SONT-ELLES DIFFÉRENTES ? 178
4.2.2 60 000 REBONDS 179
4.2.2.1 ÉCHANGE SOCIAL 180
4.2.2.2 CONTRAT PSYCHOLOGIQUE 184
4.2.2.3 ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL 186
4.2.2.4 COOPÉRATION 188
4.2.2.5 LES CONDITIONS D'ENGAGEMENT ET DE COOPÉRATION SONT-ELLES DIFFÉRENTES ? 195
4.2.3 LES CONVERGENCES ET LES SPÉCIFICITÉS AU SEIN DE NOS TERRAINS DE RECHERCHE 196
4.3 CONCLUSION DU CHAPITRE 4 198
4.4 CONCLUSION DE LA PARTIE 2 199

PARTIE 3 : LE DÉVELOPPEMENT DU POTENTIEL HUMAIN ET DE LA PERFORMANCE PAR LA PERSONNALISATION DES PRATIQUES MANAGÉRIALES 201

5 CHAPITRE 5 : LES PRATIQUES MANAGÉRIALES AU SEIN DES ASSOCIATIONS ET LEURS LIENS AVEC LE STATUT DES PARTIES PRENANTES INTERNES 203
5.1 PROPOSITION D'UN MODÈLE THÉORIQUE D'ANALYSE DES PRATIQUES DE GRH & MANAGÉRIALES AU SEIN DES ASSOCIATIONS ET DES DYSFONCTIONNEMENTS ASSOCIÉS 205
5.1.1 LES CONVENTIONS DE GRH & LES CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES 205
5.1.2 LES PRATIQUES MANAGÉRIALES ET LES DYSFONCTIONNEMENTS SELON LA THÉORIE SOCIO-ÉCONOMIQUE 211
5.1.3 MODÈLE THÉORIQUE D'ANALYSE DES PRATIQUES DE GRH ET DE LEURS LIENS AVEC LES PRATIQUES MANAGÉRIALES AU SEIN DES ASSOCIATIONS 214
5.2 LES RÉALITÉS DES RELATIONS ET DES DYSFONCTIONNEMENTS AU SEIN DE NOS TERRAINS DE RECHERCHE 216
5.2.1 L'ASSOCIATION H 216
5.2.1.1 CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES ET CONVENTIONS DE GRH 216
5.2.1.2 LIENS ENTRE PRATIQUES MANAGÉRIALES ET STATUTS 218
5.2.1.3 VALIDATION DU MODÈLE THÉORIQUE POUR L'ASSOCIATION H 242
5.2.2 60 000 REBONDS 243
5.2.2.1 CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES ET CONVENTIONS DE GRH 243
5.2.2.2 LIENS ENTRE PRATIQUES MANAGÉRIALES ET STATUTS 246
5.2.2.3 VALIDATION DU MODÈLE THÉORIQUE POUR 60000 REBONDS 262
5.2.3 LES CONVERGENCES ET LES SPÉCIFICITÉS AU SEIN DE NOS TERRAINS DE RECHERCHE 264
5.3 CONCLUSION DU CHAPITRE 5 266
6 CHAPITRE 6 : LES LIENS ENTRE LA PERSONNALISATION DES PRATIQUES MANAGÉRIALES, LE POTENTIEL HUMAIN ET LA PERFORMANCE 267
6.1 POURQUOI ET COMMENT ÉVALUER LA PERFORMANCE DES ASSOCIATIONS ? 269
6.1.1 L'INTERROGATION DE LA VALORISATION DU BÉNÉVOLAT 269
6.1.2 DÉVELOPPEMENT DES MESURES D'IMPACTS 270
6.1.2.1 PROPOSITION DE FUSTEC (2011) 270
6.1.2.2 THÉORIE DU CHANGEMENT OU GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS 271
6.1.3 LA MATRICE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DES TERRITOIRES 272
6.1.4 LA PERFORMANCE SOCIO-ÉCONOMIQUE COMME CADRE D'ANALYSE 273
6.2 LES DYSFONCTIONNEMENTS FACTEURS D'ÉROSION DU POTENTIEL HUMAIN ET DE LA PERFORMANCE 274
6.2.1 L'ASSOCIATION H 274
6.2.1.1 DYSFONCTIONNEMENTS D1 ET D2 277
6.2.1.2 DYSFONCTIONNEMENT D8 : FAIBLE ENGOUEMENT POUR LES DISPOSITIFS DE 3C PHYSIQUES POUR LES BÉNÉVOLES 278
6.2.1.3 DYSFONCTIONNEMENT D12 : MANQUE D'INTÉRÊT DES BÉNÉVOLES ET SOUS-UTILISATION DE L'OFFRE DE FORMATION PROPOSÉE 279
6.2.2 60 000 REBONDS 281
6.2.2.1 DYSFONCTIONNEMENT D5 – ASYMÉTRIE DE FORMALISATION DES FICHES DE POSTES ET DES MISSIONS 283
6.2.2.2 DYSFONCTIONNEMENT D7 – ABSENCE DE DISPOSITIF FORMALISÉ ET PERFORMANT DE TRANSMISSION ET DE MAÎTRISE DE LA MÉMOIRE ORGANISATIONNELLE 284

6.2.2.3 DYSFONCTIONNEMENT D20 – LE RESPECT DE LA RÈGLEMENTATION SOCIALE POUR LES SALARIÉS PERMANENTS N'EST PAS ASSURÉ 285
6.3 LA PERSONNALISATION DES PRATIQUES MANAGÉRIALES COMME LEVIER DE DÉVELOPPEMENT DU POTENTIEL HUMAIN 286
6.3.1 LE CONTINUUM DES PRATIQUES MANAGÉRIALES 286
6.3.2 IMPACT DE LA PERSONNALISATION DES PRATIQUES SUR LA PERFORMANCE 288
6.3.2.1 CAS 1 – LE BÉNÉVOLE RÉFÉRENT 288
6.3.2.2 CAS 2 – LA CHARTE DE TÉLÉTRAVAIL 288
6.3.2.3 CAS 3 – LA DIFFÉRENCIATION DES OUTILS DE GESTION DES FRAIS PROFESSIONNELS 289
6.3.2.4 CAS 4 – LA CONSTRUCTION D'UN RÉFÉRENTIEL DES POSTES, DES MISSIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS 290
6.3.2.5 CAS 5 ET 6 – LA CONSTRUCTION DE PRATIQUES INTUITU PERSONAE 291
6.4 CONCLUSION DU CHAPITRE 6 292
6.5 CONCLUSION DE LA PARTIE 3 293
7 CONCLUSION GÉNÉRALE 295
7.1 RAPPEL DE LA DÉMARCHE 297
7.2 PRINCIPAUX RÉSULTATS ET VALIDATION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE 298
7.3 IMPLICATIONS MANAGÉRIALES ET SOCIÉTALES DE LA RECHERCHE 299
7.4 IMPLICATIONS & APPORTS THÉORIQUES DE LA RECHERCHE 301
7.5 LIMITES DE LA RECHERCHE 302
7.5.1 ABSENCE DE PHASE TRANSFORMATIVE AU SEIN DE L'ASSOCIATION H ET PÉRIODE DE TRANSFORMATION COURTE AU SEIN DE 60000 REBONDS 302
7.5.2 MANQUE DE DONNÉES FINANCIÈRES POUR ÉVALUER LES COÛTS-PERFORMANCES CACHÉES AVEC PLUS D'ACUITÉ 303
7.5.3 MANQUE D'OUVERTURE SUR LES AUTRES STATUTS 303
7.6 PERSPECTIVES MANAGÉRIALES ET THÉORIQUES 304
7.6.1 APPROFONDISSEMENT DU RÔLE DU BÉNÉVOLE EN TANT QU'ACTEUR AU TRAVAIL 304
7.6.2 MODÉRATION DE LA CONVENTION MÉCANISTE DANS LA PROFESSIONNALISATION DES ASSOCIATIONS ET LEURS RELATIONS AVEC LES BAILLEURS DE FONDS 304
7.6.3 OUTILS ET PRATIQUES PERMETTANT LA PERSONNALISATION DES PRATIQUES MANAGÉRIALES 305
8 BIBLIOGRAPHIE 307
9 LEXIQUE 319
10 TABLE DES ILLUSTRATIONS 323
10.1 TABLE DES FIGURES 323
10.2 TABLE DES TABLEAUX 325

TABLE DES MATIÈRES 329

11 ANNEXES 335
ANNEXE 1 – CORPS D'HYPOTHESES 337
11.1 ANNEXE 2 – GUIDE D'ENTRETIEN ASSOCIATION H 343
11.2 ANNEXE 3 – CAHIER DES CHARGES DE LA RECHERCHE-INTERVENTION ASSOCIATION H 345
11.3 ANNEXE 4 – CHARTE D'ENGAGEMENT RECIPROQUE ENTRE LE BENEVOLE ET L'ASSOCIATION H 349
11.4 ANNEXE 5 – PARCOURS D'INTEGRATION DES BENEVOLES ASSOCIATION H 351
11.5 ANNEXE 6 – DIAGNOSTIC PARTIE 1 ASSOCIATION H 353
11.6 ANNEXE 7 – DIAGNOSTIC PARTIE 2 ASSOCIATION H 361

11.7 ANNEXE 8 – ANALYSE DES PRATIQUES DE MANAGEMENT ET DES DYSFONCTIONNEMENTS ASSOCIES – ASSOCIATION H 365
11.8 ANNEXE 9 – PROJET D'AMELIORATION ASSOCIATION H 405
11.9 ANNEXE 10 – PROPOSITION DE RECHERCHE-INTERVENTION 60000 REBONDS 409
11.10 ANNEXE 11 – GUIDE D'ENTRETIEN 60000 REBONDS 415
11.11 ANNEXE 12 – DIAGNOSTIC ET PROJET D'AMELIORATION 60000 REBONDS 417
11.12 ANNEXE 13 – ANALYSE DES PRATIQUES DE MANAGEMENT ET DES DYSFONCTIONNEMENTS ASSOCIES – 60000 REBONDS 441

11 TABLE DES ANNEXES

ANNEXE 1 – CORPS D'HYPOTHESES 337

ANNEXE 2 – GUIDE D'ENTRETIEN ASSOCIATION H 343

ANNEXE 3 – CAHIER DES CHARGES DE LA RECHERCHE-INTERVENTION ASSOCIATION H 345

ANNEXE 4 – CHARTE D'ENGAGEMENT RECIPROQUE ENTRE LE BENEVOLE ET L'ASSOCIATION H 349

ANNEXE 5 – PARCOURS D'INTEGRATION DES BENEVOLES ASSOCIATION H 351

ANNEXE 6 – DIAGNOSTIC PARTIE 1 ASSOCIATION H 353

ANNEXE 7 – DIAGNOSTIC PARTIE 2 ASSOCIATION H 361

ANNEXE 8 – ANALYSE DES PRATIQUES DE MANAGEMENT ET DES DYSFONCTIONNEMENTS ASSOCIES – ASSOCIATION H 365

ANNEXE 9 – PROJET D'AMELIORATION ASSOCIATION H 405

ANNEXE 10 – PROPOSITION DE RECHERCHE-INTERVENTION 60000 REBONDS 409

ANNEXE 11 – GUIDE D'ENTRETIEN 60000 REBONDS 415

ANNEXE 12 – DIAGNOSTIC ET PROJET D'AMELIORATION 60000 REBONDS 417

ANNEXE 13 – ANALYSE DES PRATIQUES DE MANAGEMENT ET DES DYSFONCTIONNEMENTS ASSOCIES – 60000 REBONDS 441

11.1 Annexe 1 – Corps d'hypothèses

Objet	**Lien entre pratiques de management et statuts des parties prenantes internes (salariés, volontaires, bénévoles) au sein des associations**
Problématique	**Comment articuler les pratiques de management aux statuts (salarié, volontaire, bénévole) des parties prenantes internes pour développer leur efficience collective et améliorer la performance socio-économique globale des associations ?**
Hypothèse centrale	**Personnaliser les pratiques de management permet de stimuler le potentiel humain des acteurs au-delà de leur statut (salarié, volontaire, bénévole) et développe leur efficience collective et la performance socio-économique globale**

THÈME	ST	SST	HYPOTHÈSES DESCRIPTIVES	HYPOTHÈSES EXPLICATIVES	HYPOTHÈSES PRESCRIPTIVES	Mat. BIBLIO	HD	HE	HP
	CONDITIONS DE TRAVAIL (I.1)	AUTONOMIE AU TRAVAIL (I.1.1)	Les bénévoles sont moins autonomes que les salariés et les volontaires	Les bénévoles pâtissent d'un manque de confiance de la part des acteurs salariés	Mettre en place un outil de délégation concerté permettant de personnaliser leur niveau d'autonomie contribue à diminuer le manque d'autonomie des bénévoles	**IC2 + IC2 + IC6 + IC13** DEJAITRE M._Professionnalisme et bénévolat **IC5 + IC6 + IC7 + IC8** BARTEL-RADIC A._PETIT M._Introduction **Figure 1** TCHERNONOG V._PROUTEAU L._TABARIES M._FLAHAULT E._L'état des associations après la crise **IC4 + IC11 + IC12 + IC13** PETIT M._Comment répartir les tâches entre bénévoles et salariés ? **IC1 + IC2** WARSMANN G._La fidélisation des bénévoles dans le cas Atsic	OK 60KR & H	OK H	KO
		BAILLEURS DE FONDS (I.1.2)	Les conditions matérielles de travail sont généralement mauvaises au sein des associations	Les bailleurs de fonds ne souhaitent pas participer au financement du fonctionnement courant des associations	Diversifier les sources de revenus de l'association permet d'investir dans du matériel performant pour améliorer les conditions matérielles de travail	**IC26 + IC38** EVERAERE C._VALEAU P._La GRH dans les organisations de l'ESS **(HD)** **IC11** COTTIN_MARX S._Les associations au service des politiques de l'emploi **IC40** DAUVIN P._SIMEANT J._Le travail humanitaire **IC3** COTTIN-MARX S._Les relations de travail dans les entreprises associatives **IC3 + IC5** BARTEL-RADIC A._ARTIS A._Quand une association du secteur médical tend à bénévoliser le salariat **IC25** MAYAUX F._ULRICH L._L'église catholique et ses évêques à l'heure de la stratégie et du management	OK 60KR	KO	KO
		RÉMUNÉRATION (I.1.3)	Les acteurs salariés sont peu payés dans le secteur associatif	Les associations souhaitent maximiser la part des missions sociales dans leur budget	Diminuer la part des missions sociales permet d'augmenter la rémunération des acteurs salariés et de les fidéliser sans diminuer la qualité de la prestation	TCHERNONOG V._Le paysage associatif français : mesures et évolutions **(HD + HE + HP)** **IC14 + IC41** DAUVIN P._SIMEANT J._Le travail humanitaire **IC5 + IC8 + IC10 + IC13** COTTIN-MARX S._Créer un syndicat pour défendre les salariés du secteur associatif **IC3 + IC4 + IC5 + IC6 + IC7 + IC8 + IC9 + IC10 + IC11 + IC12** COTTIN-MARX S._Les relations de travail dans les entreprises associatives **IC6 + IC7 + IC8** ARTIS A._Le bénévolat est-il la face cachée du travail associatif ? **IC3 + IC5** BARTEL-RADIC A._ARTIS A._Quand une association du secteur médical tend à bénévoliser le salariat **IC25** MAYAUX F._ULRICH L._L'église catholique et ses évêques à l'heure de la stratégie et du management	OK 60KR & H	OK H	KO
			Certains bénévoles limitent leur investissement	Il existe une tension entre bénévolat et salariat dûe à la rémunération	Insérer au sein du processus d'intégration des nouveaux acteurs une étape de discernement leur permet de valider leur appétence pour les missions confiées	**IC2** OSPITAL D._TEMPLIER C_La professionnalisation des associations **(HD)** **IC3 IC8 + IC9 + IC10** PROUTEAU L._Le bénévolat sous le regard des économistes **IC17** SIMONET-CUSSET M_Penser le bénévolat comme travail **IC6 + Figure 1 + Tableau 1 + Tableau 2 + Tableau 3** COUSINEAU M._Les systèmes d'échanges du bénévole RADIC N._La rupture entre salariés fondateurs et administrateurs bénévoles dans le cas Cassiopée	OK 60KR & H	OK 60KR & H	KO
			Le bénévole est sociétalement plus valorisé que le salarié associatif	L'engagement bénévole est généralement considéré "pur", car non monétaire	/	**IC2 + IC22 + IC23** RIVET G._Le dialogue social dans les organisations de l'économie sociale **(HD + HE)** **IC14 + IC15 + IC21** DEMOUSTIER D._Le bénévolat, du militantisme au volontariat **(HD)** **IC7** FREYSS J._La solidarité internationale, une profession ? **(HD + HE)** **IC3 + IC4 + IC12** HERITIER L-La protection sociales des bénévoles et des volontaires **IC10** DAUVIN P._SIMEANT J._Le travail humanitaire **IC9 + IC10 + IC11 + IC12 + IC15 + IC16 + IC24** COTTIN-MARX S._Les relations de travail dans les entreprises associatives **IC1 + IC7** CORINQUE T._Comment le bénévolat s'est-il façonné au fil des siècles en France ? ARTIS A._URVOA P._Comment articuler l'engagement bénévole et l'engagement salarié	OK 60KR	OK 60KR & H	NC
		JALOUSIE ENTRE LES STATUTS (I.1.4)	Les acteurs sont jaloux des conditions de travail des uns et des autres	Chaque acteur imagine plus avantageuses que les siennes les conditions de travail des autres (fiscalité, rémunération, souplesse sur les horaires, etc.)	La création et la promotion d'un document de présentation du fonctionnement de l'association et des conditions de travail des statuts permet d'accroître la transparence au profit d'une meilleure connaissance mutuelle	**IC9** RIVET G._Le dialogue social dans les organisations de l'économie sociale **(HD)** **IC5** OSPITAL D._TEMPLIER C_La professionnalisation des associations **(HD + HE)** **IC29** EVERAERE C._VALEAU P._La GRH dans les organisations de l'ESS **(HD + HE)** **IC1 + IC5 + IC6 + IC7 + IC8** HERITIER L-La protection sociales des bénévoles et des volontaires **IC14** DAUVIN P._SIMEANT J._Le travail humanitaire **IC1 + IC2 + IC3** MERCHEZ B._La loi sur les volontariats civils **IC9 + IC10 + IC11 + IC12** COTTIN-MARX S._Les relations de travail dans les entreprises associatives **IC7** PETIT M._Comment répartir les tâches entre bénévoles et salariés ? **IC7 à IC9** WARSMANN G._Comment fidéliser les bénévoles ? LE LAY J._GAND S._"Connais toi-même et les autres" ou la construction d'un collectif de travail ARTIS A._URVOA P._Comment articuler l'engagement bénévole et l'engagement salarié	OK 60KR & H	OK H	KO
	GOUVERNANCE & DIRECTION DES	GESTION DU RÔLE D'EMPLOYEUR (I.2.1)	Les dirigeants bénévoles dénient leur rôle d'employeur et n'en assurent pas les fonctions	Le passage de bénévole engagé (et parfois fondateur) à celui d'employeur est rude et les dirigeants bénévoles manquent de formation	Évaluer les compétences et mettre en place à destination des dirigeants bénévoles un dispositif de formation au management / droit du travail et de maintien de leurs compétences permet d'augmenter la performance de leur management	**IC6** EVERAERE C._VALEAU P._La GRH dans les organisations de l'ESS **(HD)** **IC5** HÉLY M._RÉTIF S._SIMONET M_Figures de l'employeur **(HD)** **IC2** VALEAU P._La fonction RH dans les associations **IC4 + IC5 + Tableau 1** FRANCOIS Y._La professionnalisation des associations **IC3 + IC4** COTTIN-MARX S._Créer un syndicat pour défendre les salariés du secteur associatif **IC17 + IC18 + IC19 + IC20 + IC21 + IC22 + IC23 + IC24 + IC25** COTTIN-MARX S._Les relations de travail dans les entreprises associatives **IC10** ARTIS A._Le bénévolat est-il la face cachée du travail associatif ? ARTIS A._RIBEIRO L._Comment mobiliser des administrateurs bénévoles **Figure 1** TCHERNONOG V._PROUTEAU L._TABARIES M._FLAHAULT E._L'état des associations après la crise **Figure 1** VALEAU P._La fonction RH dans les associations **IC1 + IC3 + IC25 + IC40 + IC42 + IC43** MAYAUX F._ULRICH L._L'église catholique et ses évêques à l'heure de la stratégie et du management RADIC N._Compétences des administrateurs bénévoles RADIC N._La rupture entre salariés fondateurs et administrateurs bénévoles dans le cas Cassiopée LE LAY J._GAND S._"Connais toi-même et les autres" ou la construction d'un collectif de travail	OK 60KR	OK 60KR	OK 60KR

Objet	**Lien entre pratiques de management et statuts des parties prenantes internes (salariés, volontaires, bénévoles) au sein des associations**
Problématique	**Comment articuler les pratiques de management aux statuts (salarié, volontaire, bénévole) des parties prenantes internes pour développer leur efficience collective et améliorer la performance socio-économique globale des associations ?**
Hypothèse centrale	**Personnaliser les pratiques de management permet de stimuler le potentiel humain des acteurs au-delà de leur statut (salarié, volontaire, bénévole) et développe leur efficience collective et la performance socio-économique globale**

THÈME	ST	SST	HYPOTHÈSES DESCRIPTIVES	HYPOTHÈSES EXPLICATIVES	HYPOTHÈSES PRESCRIPTIVES	Mat. BIBLIO	HD	HE	HP
	DIRECTION DES ASSOCIATIONS (I.2)	REMPLACEMENT DES BÉNÉVOLES PAR LES SALARIÉS (I.2.2)	Les bénévoles adhérents / membres du Bureau ont peur que les salariés ne viennent leur prendre leurs pouvoirs et leurs activités opérationnelles	Les bénévoles adhérents / membres du Bureau sont nécessairement distancés par le fait que les salariés et les volontaires vivent l'action de l'association au quotidien, contrairement à eux	Construire un système de reporting régulier et mettre en place un outil de délégation concerté entre le Bureau et les opérationnels permet de rassurer le bureau sur la répartition des pouvoirs	**IC9+ IC15** RIVET G._Le dialogue social dans les organisations de l'économie sociale **(HD)** Quadrilatère de Desroche **IC15 + IC22** DEMOUSTIER D._Le bénévolat, du militantisme au volontariat **(HD + HE + HP)** **IC24 + IC33** FREYSS J._La solidarité internationale, une profession ? **(HD + HE)** **IC8 + IC28 + IC29** EVERAERE C._VALEAU P._La GRH dans les organisations de l'ESS **(HD + HE)** **IC7 + IC10** HÉLY M._RÉTIF S._SIMONET M_Figures de l'employeur **(HD + HE)** **IC1 + IC2** HERITIER L-La protection sociales des bénévoles et des volontaires **IC2 + IC3 + IC10 + IC13 + IC16** VALEAU P._La fonction RH dans les associations **IC19** COTTIN-MARX S._Les relations de travail dans les entreprises associatives **IC7** BUSSON-VILLA F._GALLOPEL-MORVAN K._La normalisation des associations **IC4** BARTEL-RADIC A._ARTIS A._Quand une association du secteur médical tend à bénévoliser le salariat **IC2 + IC3 + IC5 + IC11 + IC12 + IC13** PETIT M._Comment répartir les tâches entre bénévoles et salariés ? **IC1** WARSMANN G._Comment fidéliser les bénévoles ? RADIC N._Compétences des administrateurs bénévoles RADIC N._La rupture entre salariés fondateurs et administrateurs bénévoles dans le cas Cassiopée LE LAY J._GAND S._"Connais toi-même et les autres" ou la construction d'un collectif de travail	OK H	OK 60KR	OK 60KR
		ARCHITECTURE ORGANISATIONNELLE (I.3.1)	Les bénévoles ne reconnaissent pas toujours la légitimité d'un manager salarié	Certains bénévoles adhérents, ne reconnaissent de légitimité qu'au "patron" de l'association qui est statutairement son président	Créer et déléguer aux managers un dispositif de sanction - récompense s'appliquant également aux bénévoles permet de renforcer la légitimité managériale	**C2 + IC6 + IC8 + IC31** EVERAERE C._VALEAU P._La GRH dans les organisations de l'ESS **(HD + HE)** **IC7 + IC10** HÉLY M._RÉTIF S._SIMONET M_Figures de l'employeur **(HD + HE)** **IC16** MAYAUX F._Le marketing au service des organisations de l'ESS **IC3 + IC4** HERITIER L-La protection sociales des bénévoles et des volontaires **IC18 + IC19 + IC20 + IC21 + IC22 + IC23 + IC24 + IC28** COTTIN-MARX S._Les relations de travail dans les entreprises associatives **IC24 + IC25** MAYAUX F._ULRICH L._L'église catholique et ses évêques à l'heure de la stratégie et du management **IC11 + IC12 + IC13** PETIT M._Comment répartir les tâches entre bénévoles et salariés ? **IC6 + IC7** PETIT M._Le management des bénévoles dans le cas Markarian 501 **IC1 + IC2** WARSMANN G._La fidélisation des bénévoles dans le cas Altair **IC6** RADIC N._Compétences des administrateurs bénévoles	OK 60KR & H	OK 60KR & H	KO
			Les managers associatifs sont peu formés à l'exercice d'une responsabilité managériale	L'exercice de responsabilités managériales se fait très rapidement au sein des associations	Mettre en place un parcours de formation personnalisé à destination des managers associatifs permet d'augmenter la performance de leur management	**IC6 + IC17** EVERAERE C._VALEAU P._La GRH dans les organisations de l'ESS **(HD)** **IC5 + IC6** HÉLY M._RÉTIF S._SIMONET M_Figures de l'employeur **(HD)** **IC1 + IC3** COTTIN-MARX S._Créer un syndicat pour défendre les salariés du secteur associatif **IC18 + IC20 + IC21 + IC22 + IC23 + IC24** COTTIN-MARX S._Les relations de travail dans les entreprises associatives **IC5 + IC6 + IC7 + IC8** BARTEL-RADIC A._PETIT M._Introduction **IC10** ARTIS A._Le bénévolat est-il la face cachée du travail associatif ? **IC1 + IC3 + IC25** MAYAUX F._ULRICH L._L'église catholique et ses évêques à l'heure de la stratégie et du management **IC11 + IC12 + IC13** PETIT M._Comment répartir les tâches entre bénévoles et salariés ? RADIC N._Compétences des administrateurs bénévoles	OK 60KR & H	OK 60KR & H	KO
				Les associations manquent de candidats pour l'exercice de responsabilité managériale		**IC6 + IC17** EVERAERE C._VALEAU P._La GRH dans les organisations de l'ESS **(HD)** **IC5 + IC6** HÉLY M._RÉTIF S._SIMONET M_Figures de l'employeur **(HD)** **Figure 1** TCHERNONOG V._PROUTEAU L._TABARIÈS M._FLAHAULT E._L'état des associations après la crise RADIC N._Compétences des administrateurs bénévoles	OK 60KR & H	OK 60KR	KO
			La professionnalisation est vécue différemment selon les structures	/	/	**IC18 + IC26 + IC33** FREYSS J._La solidarité internationale, une profession ? **(HD - Professionnalisation des ONG VS Professionnalisation dans les ONG)** **IC18 + IC41** EVERAERE C._VALEAU P._La GRH dans les organisations de l'ESS (HD + HE) **IC11 + IC12** COTTIN-MARX S._Gouverner par l'accompagnement **IC3 + IC4 + IC7 + IC8 + IC15 + IC40 + IC41** DAUVIN P._SIMEANT J._Le travail humanitaire **IC1 + IC2 + IC + IC6 + IC73** VALEAU P._La fonction RH dans les associations **IC5 + IC6 + IC8 + IC10 + IC11 + IC12 + IC13 + IC14 + IC15 + IC16 + IC17 + IC18 + IC19 + IC20 + IC21 + IC22 + IC23 IC24 + IC25 + IC26 + IC27 + Figure 1** DELATTRE M._Professionnalisme et bénévolat **IC5 + IC6 + IC7 + IC8** BARTEL-RADIC A._PETIT M._Introduction **IC4 + IC5** BARTEL-RADIC A._ARTIS A._Quand une association du secteur médical tend à bénévoliser le salariat **Figure 1** VALEAU P._La fonction RH dans les associations **IC1 + IC2 + IC3 + IC4 + IC5 + Figure 1 + IC14 + IC15 + IC25 + IC30 + IC31 à IC37 + IC40 + IC42 + IC43** B MAYAUX F._ULRICH L._L'église catholique et ses évêques à l'heure de la stratégie et du management	OK 60KR & H	NC	NC

Objet	**Lien entre pratiques de management et statuts des parties prenantes internes (salariés, volontaires, bénévoles) au sein des associations**
Problématique	**Comment articuler les pratiques de management aux statuts (salarié, volontaire, bénévole) des parties prenantes internes pour développer leur efficience collective et améliorer la performance socio-économique globale des associations ?**
Hypothèse centrale	**Personnaliser les pratiques de management permet de stimuler le potentiel humain des acteurs au-delà de leur statut (salarié, volontaire, bénévole) et développe leur efficience collective et la performance socio-économique globale**

THÈME	ST	SST	HYPOTHÈSES DESCRIPTIVES	HYPOTHÈSES EXPLICATIVES	HYPOTHÈSES PRESCRIPTIVES	Mat. BIBLIO	HD	HE	HP
FONCTIONNEMENT OPÉRATIONNEL (I.)	ORGANISATION DU TRAVAIL (I.3)	ATTRIBUTION DES MISSIONS (I.3.2)	Les missions assurées par les salariés, les bénévoles et les volontaires sont de nature différentes	Les associations considèrent qu'il y a des activités qui ne peuvent être assurées que par des bénévoles, des volontaires ou des salariés	Créer des fiches de poste permettant que toutes les missions puissent être réalisées par tous les acteurs permet de développer un management plus inclusif	**IC3 + IC5** OSPITAL D._TEMPLIER C_La professionnalisation des associations **(HD)** **IC18 + IC19 + IC22 + IC34** FREYSS J._La solidarité internationale, une profession ? **(HD + HE)** **IC8 + IC29** EVERAERE C._VALEAU P._La GRH dans les organisations de l'ESS **(HD + HE)** **IC1 + IC3** HERITIER L-La protection sociales des bénévoles et des volontaires **IC4 + IC20** DAUVIN P._SIMEANT J._Le travail humanitaire **IC2 + IC3 + IC4 + IC5 + IC6 + IC10 + IC11 + IC12 + IC14 + IC16 + IC18** SIMONET-CUSSET M._Penser le bénévolat comme travail **IC6** COUSINEAU M._Les systèmes d'échanges du bénévole **IC1 + IC2** LAHEYNE C._Bénévoles et professionnels **IC1 + IC2 + IC3** MERCHEZ B._La loi sur les volontariats civils **IC5 + IC6 + IC8** DELATTRE M._Professionnalisme et bénévolat **IC2 + IC6 + IC7 + IC8 + IC9** ARCHAMBAULT E._Le travail bénévole en France et en Europe **IC2** GARDIN L._Le bénévolat dans une approche substantive de l'économie **IC5** BARTEL-RADIC A._ARTIS A._Quand une association du secteur médical tend à bénévoliser le salariat **IC5** PETIT M._Comment recruter des bénévoles ? ABO H._Comment créer de l'innovation sociale grâce aux bénévoles ? **IC24 + IC25 + IC33** MAYAUX F._ULRICH L._L'église catholique et ses évêques à l'heure de la stratégie et du management **IC4 + IC5 + IC6 + IC8** PETIT M._Comment répartir les tâches entre bénévoles et salariés ? **IC2 + IC3 + IC6 + IC7** PETIT M._Le management des bénévoles dans le cas Markarian 501 **IC1 + IC3** RADIC N._Satisfaction et reconnaissance des bénévoles dans le cas de l'événement sportif Apex **IC1 + IC2 + IC3 + IC4 + IC5 + IC6** WARSMANN G._Comment fidéliser les bénévoles ? **IC1 à IC6** WARSMANN G._La fidélisation des bénévoles dans le cas Altair RADIC N._Compétences des administrateurs bénévoles LE LAY J._GAND S._"Connais toi-même et les autres" ou la construction d'un collectif de travail ARTIS A._URVOA P._Comment articuler l'engagement bénévole et l'engagement salarié	OK 60KR & H	OK 60KR & H	KO
			Certaines pratiques de management ne peuvent s'appliquer à certains statuts et sont nécessairement exclusives	Des cadres réglementaires, légaux et/ou normatifs différents doivent être respectés	Cartographier les spécificités réglementaires et légales de chaque statut permet d'identifier les points de rapprochement des pratiques de management et de limiter les pratiques exclusives	Lois & Réglements - Grilles de Convergences - Spécificités **(HD + HE)** **IC35 + IC36** EVERAERE C._VALEAU P._La GRH dans les organisations de l'ESS (HD + HE) **IC12** COTTIN-MARX S._Gouverner par l'accompagnement **IC2 + IC3 + IC4 + IC5 + IC6 + IC7 + IC8 + IC10 + IC11 + IC12** HERITIER L-La protection sociales des bénévoles et des volontaires **IC4 + IC63** DAUVIN P._SIMEANT J._Le travail humanitaire **IC1 + IC4 + IC8 + IC11 + IC13** COTTIN-MARX S._Créer un syndicat pour défendre les salariés du secteur associatif **IC1 + IC2 + IC3** MERCHEZ B._La loi sur les volontariats civils **IC1 + IC3 + IC4 + IC5 + IC6 + IC7 + IC8** BARTEL-RADIC A._PETIT M._Introduction **IC1 à IC10** ARTIS A._Le bénévolat est-il la face cachée du travail associatif ? **IC24 + IC25 + IC34** MAYAUX F._ULRICH L._L'église catholique et ses évêques à l'heure de la stratégie et du management **IC4 + IC7 + IC11 + IC12 + IC13** PETIT M._Comment répartir les tâches entre bénévoles et salariés ? **IC1** PETIT M._Le management des bénévoles dans le cas Markarian 501 ARTIS A._URVOA P._Comment articuler l'engagement bénévole et l'engagement salarié	OK 60KR & H	OK 60KR	OK 60KR
			Les associations ont des difficultés à exiger de la performance de leurs bénévoles	Les responsables associatifs considèrent l'engagement bénévole plus friable que l'engagement salarié (parce que monétaire) : turnover & risque de départ plus élevé pour les bénévoles	La mise en place d'un contrat d'activité périodiquement négociable pour les bénévoles, permet de formaliser et rendre visible le contrat tacite des bénévoles	**D)** **IC18 + IC19 + IC22 + IC34** FREYSS J._La solidarité internationale, une profession ? **(HD)** **IC6** EVERAERE C._VALEAU P._La GRH dans les organisations de l'ESS **(HD)** **IC3** HERITIER L-La protection sociales des bénévoles et des volontaires **IC5 + IC6** ARCHAMBAULT E._PROUTEAU L._Un travail qui ne compte pas **IC2 + IC3 + IC6 + IC7 + IC11 + IC12 + IC13 + IC16 + IC17 + IC18 + IC19 + IC20 + IC21 + IC22 + IC23 + IC24 + IC25 +** **IC26 + Figure 1** DELATTRE M._Professionnalisme et bénévolat **IC8** GARDIN L._Le bénévolat dans une approche substantive de l'économie **IC5 + IC6 + IC7 + IC8** BARTEL-RADIC A._PETIT M._Introduction **IC6 + IC7** PETIT M._Le management des bénévoles dans le cas Markarian 501 **IC1 à IC6** WARSMANN G._La fidélisation des bénévoles dans le cas Altair	OK H	OK 60KR & H	KO
		CONTRAT DE TRAVAIL (I.3.3)	La contractualisation entre les bénévoles et les associations est tacite	Il n'existe pas d'obligation légale et réglementaire qui encadre le travail bénévole		**IC31** EVERAERE C._VALEAU P._La GRH dans les organisations de l'ESS **(HD)** **IC2** HERITIER L-La protection sociales des bénévoles et des volontaires **IC9 + IC11 + IC12 + IC13 + IC17** SIMONET-CUSSET M._Penser le bénévolat comme travail **IC2** LAHEYNE C._Bénévoles et professionnels **IC1 + IC2 + IC3** MERCHEZ B._La loi sur les volontariats civils **IC3 + IC7 + IC21 + IC22 + IC23 + IC24 + IC25 + IC26** DELATTRE M._Professionnalisme et bénévolat **IC5** ARCHAMBAULT E._Le travail bénévole en France et en Europe **IC8** GARDIN L._Le bénévolat dans une approche substantive de l'économie **IC1** COTTIN-MARX S._Les relations de travail dans les entreprises associatives **IC1 + IC3 + IC4** BARTEL-RADIC A._PETIT M._Introduction **IC4** ARTIS A._Le bénévolat est-il la face cachée du travail associatif ? **IC7 + IC8 + IC9** PETIT M._Comment recruter des bénévoles ? **Figure 1 + Tableau 1 + Tableau 2 + Tableau 3** COUSINEAU M._Les systèmes d'échanges du bénévole_Une clé pour le management **IC8** PETIT M._Le management des bénévoles dans le cas Markarian 501 **IC1 à IC9** BARTEL-RADIC A._RADIC N._Comment satisfaire et récompenser	OK 60KR	OK 60KR	KO

Objet	**Lien entre pratiques de management et statuts des parties prenantes internes (salariés, volontaires, bénévoles) au sein des associations**
Problématique	**Comment articuler les pratiques de management aux statuts (salarié, volontaire, bénévole) des parties prenantes internes pour développer leur efficience collective et améliorer la performance socio-économique globale des associations ?**
Hypothèse centrale	**Personnaliser les pratiques de management permet de stimuler le potentiel humain des acteurs au-delà de leur statut (salarié, volontaire, bénévole) et développe leur efficience collective et la performance socio-économique globale**

THÈME	ST	SST	HYPOTHÈSES DESCRIPTIVES	HYPOTHÈSES EXPLICATIVES	HYPOTHÈSES PRESCRIPTIVES	Mat. BIBLIO	HD	HE	HP
		CULTURE SALARIÉE, VOLONTAIRE, BÉNÉVOLE (I.3.4)	Chaque catégorie d'acteurs salariés, bénévoles et volontaires développe une culture organisationnelle différente	Les salariés, volontaires et bénévoles ne travaillent pas souvent ensemble	Réorganiser l'association en intégrant systématiquement toutes les catégories d'acteurs au sein de tous les processus permet de les faire coopérer	**IC15** DEMOUSTIER D._Le bénévolat, du militantisme au volontariat **(HD)** **IC5 + Tableau 1** COUSINEAU M._DAMART S._Le management des bénévoles, entre outils et valeurs **(HD)** **IC15** EVERAERE C._VALEAU P._La GRH dans les organisations de l'ESS **(HD)** **IC1 + IC3 + IC4** HERITIER L-La protection sociales des bénévoles et des volontaires **(HD)** **IC1 + IC2 + IC3** LAHEYNE C._Bénévoles et professionnels **IC1 + IC2 + IC3** MERCHEZ B._La loi sur les volontariats civils **IC6 + IC7 + IC8 + IC9** ARCHAMBAULT E._Le travail bénévole en France et en Europe **IC5** BARTEL-RADIC A._ARTIS A._Quand une association du secteur médical tend à bénévoliser le salariat ABO H._Comment créer de l'innovation sociale grâce aux bénévoles ? **Tableau 4** CHEVREUIL S._Manager l'implication du volontaire	OK 60KR & H	OK 60KR & H	OK H
					Mutualiser les processus d'intégration permet de leur donner un niveau d'information équivalent et d'apprendre à se connaître dès leur entrée au sein de l'association		OK 60KR & H	OK 60KR & H	OK H
		FIGURE DU CRÉATEUR (I.3.5)	Les associations ont des difficultés à remettre en cause des pratiques anciennes, même si elles ne sont pas performantes	Ces pratiques proviennent de l'esprit du créateur et que les associations ont peur de le dévoyer	Auditer le sens et la performance de processus anciens contribue à l'élaboration de processus plus performants sans porter atteinte à la posture de l'association et à l'esprit du créateur	**IC8** OSPITAL D._TEMPLIER C_La professionnalisation des associations **(HD)** **IC1** GAND S._Face au départ des fondateurs **Figure 1** VALEAU P._La fonction RH dans les associations **IC1 + IC2 + IC4** MAYAUX F._ULRICH L._L'église catholique et ses évêques à l'heure de la stratégie et du management	OK H	OK 60KR	OK 60KR
		GESTION DU TEMPS DE TRAVAIL (I.3.6)	Les heures supplémentaires des salariés associatifs sont considérées comme des actions bénévoles non rémunérées par les dirigeants bénévoles	Les dirigeants associatifs considèrent normale la réalisation d'actions bénévoles en plus de l'activité salariée	La rédaction d'un règlement intérieur précisant notamment les limites de l'activité salariée permet de la distinguer clairement de l'activité bénévole	**IC1 + IC9** DEMOUSTIER D._Le bénévolat, du militantisme au volontariat **(HE)** **IC1** HERITIER L-La protection sociales des bénévoles et des volontaires **IC5 + IC6 + IC7 + IC9** COTTIN-MARX S._Créer un syndicat pour défendre les salariés du secteur associatif **IC5 + IC12 + IC15 + IC16 + IC24** COTTIN-MARX S._Les relations de travail dans les entreprises associatives **IC5 à IC10** ARTIS A._Le bénévolat est-il la face cachée du travail associatif ? **Figure 1** VALEAU P._La fonction RH dans les associations **IC25** MAYAUX F._ULRICH L._L'église catholique et ses évêques à l'heure de la stratégie et du management RADIC N._La rupture entre salariés fondateurs et administrateurs bénévoles dans le cas Cassiopée	OK 60KR	OK 60KR	OK 60KR
		INTÉGRATION (I.3.7)	Certains acteurs bénévoles choisissent de ne pas mettre en œuvre les compétences qu'ils ont acquises antérieurement dans leur cadre professionnel	Ils souhaitent séparer clairement leur activité professionnelle de leur activité bénévole	Insérer au sein du processus d'intégration des nouveaux bénévoles une étape de discernement leur permet d'identifier leur appétence pour les missions proposées	**IC4** DEMOUSTIER D._Le bénévolat, du militantisme au volontariat **(HP)** **IC4 + Tableau 1** COUSINEAU M._DAMART S._Le management des bénévoles, entre outils et valeurs **(HD + HE)** **IC1** HERITIER L-La protection sociales des bénévoles et des volontaires **IC54** DAUVIN P._SIMEANT J._Le travail humanitaire **IC13** SIMONET-CUSSET M_Penser le bénévolat comme travail **IC2 + IC3 + IC14 + IC15 + IC16 + IC17 + IC18 + IC19 + IC20 + IC21 + IC22 + IC23 + IC24 + IC25 + IC26 + Figure 1** DELATTRE M._Professionnalisme et bénévolat **IC2** ARCHAMBAULT E._Le travail bénévole en France et en Europe **IC21 + IC23** COTTIN-MARX S._Les relations de travail dans les entreprises associatives **IC10** ARTIS A._Le bénévolat est-il la face cachée du travail associatif ? **IC6** PETIT M._Comment recruter des bénévoles ? **Figure 1** TCHERNONOG V._PROUTEAU L._TABARIES M._FLAHAULT E._L'état des associations après la crise **IC1 à IC6** WARSMANN G._La fidélisation des bénévoles dans le cas Altair (+ autre article sur la fidélisation)	OK 60KR & H	OK 60KR & H	OK 60KR
		RECRUTEMENT (I.3.8)	Le turnover des salariés au sein du secteur associatif est faible	Le sentiment d'utilité sociétale vient pallier des conditions de travail dégradées	/	**IC15** EVERAERE C._VALEAU P._La GRH dans les organisations de l'ESS **(HE)** **IC5 + IC8 + IC9** COTTIN-MARX S._Créer un syndicat pour défendre les salariés du secteur associatif **(HE)**	OK 60KR	OK 60KR	NC
			Les acteurs associatifs (salariés, bénévoles, volontaires) ont d'autres liens sociaux entre eux que ceux qu'ils développent dans le cadre de l'activité associative	Le recrutement par cooptation (familiale, amicale) est fréquent au sein de ce secteur	/	**IC5 + IC11 + IC46** DAUVIN P._SIMEANT J._Le travail humanitaire **(HD + HE)** **IC4** LAHEYNE C._Bénévoles et professionnels **IC6 + Tableau 4** CHEVREUIL S._Manager l'implication du volontaire **IC25** COTTIN-MARX S._Les relations de travail dans les entreprises associatives	OK 60KR	OK 60KR	NC
			Les associations ont recours au volontariat comme substitut du salariat	Le volontariat est moins onéreux et la main d'œuvre "volontaire" est malléable	Délimiter clairement les processus opérationnels auxquels les volontaires ne peuvent pas (légalement) contribuer permet de limiter la confusion entre salariat et volontariat	**IC6** OSPITAL D._TEMPLIER C_La professionnalisation des associations **(HD)** **IC9 + IC15** PESQUEUX Y._Altruisme, égoïsme, bénévole, volontaire, militant, élu, mécène **(HD)** **IC2 + IC3 + IC4 + IC5 + IC6 + IC7 + IC8 + IC10 + IC11 + IC12** HERITIER L-La protection sociales des bénévoles et des volontaires **IC4 + IC14** DAUVIN P._SIMEANT J._Le travail humanitaire **IC14** SIMONET-CUSSET M_Penser le bénévolat comme travail **IC1 + IC2 + IC3** MERCHEZ B._La loi sur les volontariats civils **IC4** DELATTRE M._Professionnalisme et bénévolat **Tableau 4** CHEVREUIL S._Manager l'implication du volontaire	OK EDM	KO	KO
			Certaines associations cultivent volontairement le recours à des acteurs amateurs plutôt que des professionnels formés	Les associations font une corrélation entre leur secteur d'activité et l'amateurisme de leurs acteurs internes (salariés, volontaires, bénévoles)	Intégrer au processus de recrutement un dispositif d'évaluation des compétences - comportements - valeurs des candidats permet de les affecter aux bonnes missions	**IC4 + IC5 + IC18** DEMOUSTIER D._Le bénévolat, du militantisme au volontariat **(HD + HE)** **IC21** FREYSS J._La solidarité internationale, une profession ? **(HD + HE)** **IC17** EVERAERE C._VALEAU P._La GRH dans les organisations de l'ESS **(HD)** **IC2 + IC3 + IC6 + IC8 + IC12 + IC14 à IC26 + Figure 1** DELATTRE M._Professionnalisme et bénévolat **IC1 + IC2 + IC4** PETIT M._Comment recruter des bénévoles ? **Figure 1** TCHERNONOG V._PROUTEAU L._TABARIES M._FLAHAULT E._L'état des associations après la crise IC9 + IC10 PETIT M._Comment répartir les tâches entre bénévoles et salariés ?	OK 60KR	OK 60KR	OK 60KR
			L'engagement en faveur de la cause est plus important que les compétences dans le recrutement des salariés, des bénévoles et des volontaires pour les dirigeants associatifs	Les associations justifient l'amateurisme des ressources internes par les spécificités du secteur associatif		**IC4 + IC5 + IC18** DEMOUSTIER D._Le bénévolat, du militantisme au volontariat **(HD + HE)** **IC21** FREYSS J._La solidarité internationale, une profession ? **(HD)** **IC15 + IC21 + IC22 + IC23 + IC24 + IC35** EVERAERE C._VALEAU P._La GRH dans les organisations de l'ESS **(HD)** **IC4 à IC11** COTTIN-MARX S._Les relations de travail dans les entreprises associatives ARTIS A._RIBEIRO L._Comment mobiliser des administrateurs bénévoles **Figure 1** TCHERNONOG V._PROUTEAU L._TABARIES M._FLAHAULT E._L'état des associations après la crise IC9 + IC10 PETIT M._Comment répartir les tâches entre bénévoles et salariés ?	OK 60KR	OK 60KR	OK 60KR

Objet	**Lien entre pratiques de management et statuts des parties prenantes internes (salariés, volontaires, bénévoles) au sein des associations**
Problématique	**Comment articuler les pratiques de management aux statuts (salarié, volontaire, bénévole) des parties prenantes internes pour développer leur efficience collective et améliorer la performance socio-économique globale des associations ?**
Hypothèse centrale	**Personnaliser les pratiques de management permet de stimuler le potentiel humain des acteurs au-delà de leur statut (salarié, volontaire, bénévole) et développe leur efficience collective et la performance socio-économique globale**

THÈME	ST	SST	HYPOTHÈSES DESCRIPTIVES	HYPOTHÈSES EXPLICATIVES	HYPOTHÈSES PRESCRIPTIVES	Mat. BIBLIO	HD	HE	HP
			Le recrutement n'est pas mutualisé entre les salariés, volontaires et bénévoles	Les associations considèrent qu'il y a des activités qui ne peuvent être assurées que par des bénévoles, des volontaires ou des salariés	Homogénéiser le processus de recrutement et y insérer une étape commune pour discerner le statut (salarié, volontaire, bénévole) et le parcours à proposer permet de mutualiser et personnaliser les pratiques	**IC4** DEMOUSTIER D._Le bénévolat, du militantisme au volontariat **(HD)** **IC17 + IC35** EVERAERE C._VALEAU P._La GRH dans les organisations de l'ESS **(HD + HE)** **IC4** COUSINEAU M._Les systèmes d'échanges du bénévole **IC1 + IC2 + IC5 + IC 6 + IC7 + IC8 + IC9** PETIT M._Comment recruter des bénévoles ? **ICTD2** BARTEL-RADIC A._Conclusion - Quelles préconisations pour concilier management et bénévolat ? **IC26** MAYAUX F._ULRICH L._L'église catholique et ses évêques à l'heure de la stratégie et du management **IC9 + IC10** PETIT M._Comment répartir les tâches entre bénévoles et salariés ? **IC5** PETIT M._Le management des bénévoles dans le cas Markarian 501 **IC1 + IC2 + IC4** RADIC N._Satisfaction et reconnaissance des bénévoles dans le cas de l'événement sportif Apex	OK 60KR	OK 60KR & H	KO
		SYNDICALISME (I.3.9)	Les salariés associatifs ont des difficultés à faire appel à des syndicats pour défendre leurs droits	La pression mise par les dirigeants associatifs sur la cause et le manque d'argent entraîne une gêne vis-à-vis de la revendication salariale	Une présence plus importante de syndicats spécialisés dans le secteur associatif permettrait de sensibiliser les acteurs sur le droit du travail et de faire exister le dialogue social	**IC1 + IC2 + IC4 + IC7 + IC10 + IC11 + IC12** RIVET G._Le dialogue social dans les organisations de l'économie sociale **(HD)** **IC10 + IC11 + IC14** HÉLY M._RÉTIF S._SIMONET M_Figures de l'employeur **(HD + HP)** **IC10** DAUVIN P._SIMEANT J._Le travail humanitaire **IC1 + IC2 + IC6 + IC7 + IC8 + IC9 + IC10 + IC13** COTTIN-MARX S._Créer un syndicat pour défendre les salariés du secteur associatif **ICTD3 + IC13 + IC14 + IC15 + IC16 + IC17** COTTIN-MARX S._Les relations de travail dans les entreprises associatives **IC8** ARTIS A._Le bénévolat est-il la face cachée du travail associatif ?	OK 60KR	OK 60KR	KO
		FORMATION (I.3.10)	De nombreuses formations existent pour former des acteurs à travailler, en tant que salarié, pour le secteur associatif	Il s'agit pour les associations de répondre à la technicisation croissante des activités et pour l'enseignement supérieur de répondre à un besoin de main d'œuvre qualifiée	/	**IC10** COTTIN-MARX S._Créer un syndicat pour défendre les salariés du secteur associatif **Figure 1** DELATTRE M._Professionnalisme et bénévolat **IC33 + IC34** MAYAUX F._ULRICH L._L'église catholique et ses évêques à l'heure de la stratégie et du management	KO	KO	NC
			Les actions de formation sont réalisées en interne et moins en externes	Les associations estiment que les formateurs doivent s'inscrire dans les valeurs associatives pour former correctement	/	**IC20** EVERAERE C._VALEAU P._La GRH dans les organisations de l'ESS **(HD)** **IC8** SIMONET-CUSSET M_Penser le bénévolat comme travail Les conventions de GRH	OK H	OK H	NC
		ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE (II.1.1)	Une association présentant un excédent budgétaire est perçue négativement par ses pairs	Générer un excédent budgétaire est considéré comme une anomalie dans le secteur associatif	Préciser au sein du rapport d'activité annuel le projet associatif permet d'expliquer et de légitimer l'excédent budgétaire et son	**Figure 11.1 + Figure 11.2** FUSTEC A._Proposition d'une méthode de mesure de création de valeur des organisations de l'ESS **IC32** MAYAUX F._ULRICH L._L'église catholique et ses évêques à l'heure de la stratégie et du management	KO	KO	KO
		PRINCIPE DE SUBSIDIARITÉ (II.1.2)	Certaines associations sont totalement dépendantes de l'attribution de subventions de la part des bailleurs de fonds qui orientent leurs actions	Les "business-models" associatifs sont majoritairement tournés vers les bailleurs de fonds, moins vers la vente de services et de biens	Diversifier les sources de revenus de l'association permet de réduire la dépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds	TCHERNONOG V._Le paysage associatif français : mesures et évolutions **(HD + HE + HP)** **IC1 + IC10** OSPITAL D._TEMPLIER C._La professionnalisation des associations **(HD)** **IC2 + IC11 + IC14 + IC23 + IC30 + IC31 + IC32 + IC35** FREYSS J._La solidarité internationale, une profession ? **(HD)** **IC1 + IC2 + IC3 + IC4 + IC5 + IC8** CLIQUENNOIS M._La loi du 1er juillet 1901 dans le siècle **(HD + HE)** **IC4 + IC10 + IC16** EVERAERE C._VALEAU P._La GRH dans les organisations de l'ESS **(HD + HE)** **IC11 + IC16** PESQUEUX Y._Altruisme, égoïsme, bénévole, volontaire, militant, élu, mécène **(HD)** **IC4** COTTIN_MARX S._Les associations au service des politiques de l'emploi **IC2 + IC3 + IC13 + IC14 + IC15 + IC16 + IC17 + IC18** COTTIN-MARX S._Gouverner par l'accompagnement **IC18** MAYAUX F._Le marketing au service des organisations de l'ESS **IC1 + IC2 + IC13 + IC18 + IC25 + ID61** DAUVIN P._SIMEANT J._Le travail humanitaire **IC1 + IC2 + IC3** TCHERNONOG V._PROUTEAU L._L'état des associations après la crise **IC13** COTTIN-MARX S._Créer un syndicat pour défendre les salariés du secteur associatif **IC1 à IC11** CHESSEL M.E_NICOURD S._Les ressorts des modes de gestion des associations **IC5** COUSINEAU M._Les systèmes d'échanges du bénévole **IC3 + IC6 + IC8** LAHEYNE C._Bénévoles et professionnels **IC12** ARCHAMBAULT E._Le travail bénévole en France et en Europe **IC3 + IC9** GARDIN L._Le bénévolat dans une approche substantive de l'économie **IC1 + IC2 + ICIC8 + IC9 + IC10 + IC11 + IC13 + IC14 + IC15 + IC16 + IC22** GUIGUE B._Éternelle jeunesse de la loi de 1901 **IC28** COTTIN-MARX S._Les relations de travail dans les entreprises associatives **IC3 + IC4 + IC10 + IC11 + IC12 + IC16 + IC 17 + IC18** BUSSON-VILLA F._GALLOPEL-MORVAN K._La normalisation des associations **Figure 11.1 + Figure 11.2** FUSTEC A._Proposition d'une méthode de mesure de création de valeur des organisations de l'ESS	OK 60KR & H	OK 60KR & H	KO
			Certaines associations se distancient des besoins de leurs bénéficiaires initiaux au fil du temps	Obtenir et justifier des fonds est une activité administrative chronophage	Diversifier les sources de revenus de l'association permet d'augmenter le ratio missions sociales / budget total	**IC8** DEMOUSTIER D._Le bénévolat, du militantisme au volontariat **(HD + HE)** **IC3 + IC6** COUSINEAU M._DAMART S._Le management des bénévoles, entre outils et valeurs **(HD + HE)** **IC11** FREYSS J._La solidarité internationale, une profession ? **(HD)** **IC6 + IC24** MAYAUX F._Le marketing au service des organisations de l'ESS **IC1 + IC2 + IC13** DAUVIN P._SIMEANT J._Le travail humanitaire **IC11** VALEAU P._La fonction RH dans les associations **IC3** LAHEYNE C._Bénévoles et professionnels **IC16** GUIGUE B._Éternelle jeunesse de la loi de 1901 **IC1 + IC3 + IC5 + IC6 + IC8 + IC10 + IC13 + IC14 + IC15 + IC18** BUSSON-VILLA F._GALLOPEL-MORVAN K._La normalisation des associations **Figure 2 + Figure 3 + Figure 4 + Tableaux 1 et 2** TCHERNONOG V._PROUTEAU L._TABARIES M._FLAHAULT E._L'état des associations après la crise **Figure 11.1 + Figure 11.2** FUSTEC A._Proposition d'une méthode de mesure de création de valeur des organisations de l'ESS	OK 60KR	OK 60KR	KO

Objet	**Lien entre pratiques de management et statuts des parties prenantes internes (salariés, volontaires, bénévoles) au sein des associations**
Problématique	**Comment articuler les pratiques de management aux statuts (salarié, volontaire, bénévole) des parties prenantes internes pour développer leur efficience collective et améliorer la performance socio-économique globale des associations ?**
Hypothèse centrale	**Personnaliser les pratiques de management permet de stimuler le potentiel humain des acteurs au-delà de leur statut (salarié, volontaire, bénévole) et développe leur efficience collective et la performance socio-économique globale**

THÈME	ST	SST	HYPOTHÈSES DESCRIPTIVES	HYPOTHÈSES EXPLICATIVES	HYPOTHÈSES PRESCRIPTIVES	Mat. BIBLIO	HD	HE	HP
	FINANCEMENT DES ASSOCIATIONS (II.1)			Technicité de plus en plus importante	/	**IC19 + IC20 + IC35** FREYSS J._La solidarité internationale, une profession ? (HD) **IC13 + IC20 + IC47 + IC52** DAUVIN P._SIMEANT J._Le travail humanitaire **IC4** TCHERNONOG V._PROUTEAU L._L'état des associations après la crise **IC11** VALEAU P._La fonction RH dans les associations **IC3** LAHEYNE C._Bénévoles et professionnels **IC6** DELATTRE M._Professionnalisme et bénévolat **IC16** GUIGUE B._Éternelle jeunesse de la loi de 1901 **IC10** COTTIN-MARX S._Les relations de travail dans les entreprises associatives **IC5 + IC6 + IC7 + IC9 + IC12 + IC13** BUSSON-VILLA F._GALLOPEL-MORVAN K._La normalisation des associations	OK 60KR	OK 60KR	NC
			L'État favorise la salarisation des associations	La création et la pérennité des emplois associatifs permet de juguler le chômage et d'assurer des missions d'intérêt public	/	**TOUTES ICs** COTTIN_MARX S._Les associations au service des politiques de l'emploi **IC4 + IC5 + IC6 + IC7 + IC8 + IC9 + IC10 + IC11** COTTIN-MARX S._Gouverner par l'accompagnement **IC40** DAUVIN P._SIMEANT J._Le travail humanitaire **IC5 + IC6 + IC9 + IC10** CHESSEL M.E_NICOURD S._Les ressorts des modes de gestion des associations **IC12** ARCHAMBAULT E._Le travail bénévole en France et en Europe **IC3 + IC4 + IC5 + IC6 + IC9** GARDIN L._Le bénévolat dans une approche substantive de l'économie **IC13** GUIGUE B._Éternelle jeunesse de la loi de 1901 **Figure 11.1** FUSTEC A._Proposition d'une méthode de mesure de création de valeur des organisations de l'ESS	KO	OK H	NC
				De nombreux secteurs d'activité d'intérêt public ont été sous-traités à des associations par l'État	/	**IC1 + IC2** + COTTIN-MARX S._Gouverner par l'accompagnement **IC2 + IC3 + IC8** TCHERNONOG V._PROUTEAU L._L'état des associations après la crise **IC5 + IC6 + IC9 + IC10** CHESSEL M.E_NICOURD S._Les ressorts des modes de gestion des associations **IC5** COUSINEAU M._Les systèmes d'échanges du bénévole **IC6** LAHEYNE C._Bénévoles et professionnels **IC12** ARCHAMBAULT E._Le travail bénévole en France et en Europe **IC3 + IC4 + IC5 + IC6 + IC9** GARDIN L._Le bénévolat dans une approche substantive de l'économie **IC7 + IC14 + IC15 + IC16** GUIGUE B._Éternelle jeunesse de la loi de 1901 **IC2 + IC3 + IC4 + IC5 + IC6 + IC8** CORINQUE T._Comment le bénévolat s'est-il façonné au fil des siècles en France ? **Figure 2 + Figure 3 + Tableau 1** TCHERNONOG V._PROUTEAU L._TABARIES M._FLAHAULT E._L'état des associations après la crise **Figure 11.1 + Figure 11.2** FUSTEC A._Proposition d'une méthode de mesure de création de valeur des organisations de l'ESS	KO	KO	NC
		VALEURS - MARKETING (II.1.3)	Les "valeurs" des associations sont très valorisées par les bailleurs de fonds	Les bailleurs de fonds utilisent les "valeurs" de l'association qu'ils soutiennent comme outil marketing	Créer un service / une activité / un processus marketing au sein de l'association pour promouvoir ses valeurs favorise l'accès à des bailleurs de fonds	**IC11 + IC13** EVERAERE C._VALEAU P._La GRH dans les organisations de l'ESS **(HD)** **IC13 + IC14 + IC15 + IC16 + IC17 + IC18** COTTIN-MARX S._Gouverner par l'accompagnement **IC1 + IC2 + IC4 + IC5 + IC14 + IC15 + IC25 + IC26** MAYAUX F._Le marketing au service des organisations de l'ESS **IC17** DAUVIN P._SIMEANT J._Le travail humanitaire **(HE)** **IC16 + IC17 + IC18 + IC19 + IC20 + IC21 + IC22** MAYAUX F._ULRICH L._L'église catholique et ses évêques à l'heure de la stratégie et du management	OK 60KR	OK 60KR	OK 60KR
		VALORISATION DU BÉNÉVOLAT (II.1.4)	Le travail bénévole n'est pas valorisé dans les comptes des associations	Il n'existe pas de convention à ce sujet, et ni les financeurs ni les lois et règlements ne l'imposent	L'intégration du travail bénévole dans les comptes permet de rendre visible et de valoriser leur activité	Étude Lois - Réglements **(HE)** **ICTD1 + ICTD2 + ICTD3 + IC3 + IC4 + IC7 + Tableau 1** ARCHAMBAULT E._PROUTEAU L._Un travail qui ne compte pa **IC1 à IC6** FUSTEC A._Proposition d'une méthode de mesure de création de valeur des organisations de l'ESS **IC11** ARCHAMBAULT E._Le travail bénévole en France et en Europe **IC1 + IC2 + IC5 + IC6 + IC9** GARDIN L._Le bénévolat dans une approche substantive de l'économie **IC3** BARTEL-RADIC A._ARTIS A._Quand une association du secteur médical tend à bénévoliser le salariat **Figure 11.2** FUSTEC A._Proposition d'une méthode de mesure de création de valeur des organisations de l'ESS	OK 60KR & H	KO	OK 60KR & H

11.2 Annexe 2 – Guide d'entretien Association H

Arborescence des thèmes et sous-thèmes
Classification des phrases-témoins et idées-clés

Classification verticale

1/ Conditions de travail

11. Aménagement et agencement des locaux (exiguïté, adaptation, encombrement, sécurité…)
12. Matériel et fournitures (entretien, pannes, performance…)
13. Nuisances (bruit, odeurs, propreté, chaleur, froid…)
14. Conditions physiques de travail (pénibilité…)
15. Sécurité (cambriolage…)
16. Charge physique de travail
17. Horaires de travail (pénibilité, non adaptés, fatigants…)
18. Ambiance de travail (mauvaise, conflictuelle, malveillance…)

2/ Organisation du travail

21. Répartition des tâches, des missions (définition, spécialisation, rotation, polyvalence, glissement de fonctions…)
22. Régulation de l'absentéisme (intérim…)
23. Intérêt du travail (travail routinier, tâches ingrates…)
24. Autonomie dans le travail (faible, forte centralisation…)
25. Charge de travail (répartition, cadences, forte charge…)
26. Règles et procédures (contraintes, respect, lourdeur…)
27. Organigramme (logique, structure, adaptation, lourdeur…)

3/ Gestion du temps

31. Respect des délais
32. Planification, programmation des activités (définition des priorités…)
33. Tâches mal assumées (par manque de temps…)
34. Facteurs perturbateurs de la gestion du temps (Interruption du travail due à des appels téléphoniques…)

4/ Communication – Coordination – Concertation

41. 3C de l'équipe d'encadrement
42. Relations avec les services environnants (conflits, défaut de 3C)
43. 3C entre réseau et siège
44. 3C au niveau de l'Equipe de Direction
45. Dispositifs de 3C (réunions, efficacité des dispositifs…)
46. Transmission des informations (insuffisante, perturbations, délais, confidentialité…)
47. 3C verticale (3C entre les niveaux hiérarchiques…)

48. 3C horizontale (3C entre les services, cloisonnement…)

5/ Formation

51. Adéquation formation-emploi (trop faible ou forte qualification…)
52. Besoins de formation (intégrée aux situations de travail…)
53. Compétences disponibles (manque de spécialistes, savoir-faire…)
54. Dispositifs de formation (programme, organismes, organisation…)
55. Formation et changement technique

Classification horizontale

A/ Période

AA. Recrutement
AB. Intégration
AC. Vie
AD. Départ

B/ Population concernée

B. Bénévole
BR. Bénévole Référent

C/ Origine

CA. Bénévole
CB. Bénévole Référent
CC. Salarié

11.3 Annexe 3 – Cahier des charges de la recherche-intervention Association H

H et Thibaut Duboisy se sont rapprochés dans le cadre d'un projet « Parcours Bénévoles ». Les missions suivantes seront conduites par Thibaut Duboisy, à titre bénévole :

Définir les phases du projet, les architecturer et les piloter
Proposer et mettre en œuvre des évolutions dans le sens d'une amélioration des pratiques de management à destination des bénévoles

Ce document détaille la méthodologie qui sera adoptée afin de réaliser ces missions. Il est soumis à la validation d'H.

Pilotage du projet

Principe de co-pilotage

Le projet est co-piloté : Thibaut Duboisy assure les missions qui lui sont confiées, sous la responsabilité interne de la Responsable Ressources Humaines d'H.

Dans ce cadre, des échanges réguliers sont programmés afin de :

- Valider les livrables
- Arbitrer les propositions et les avancées
- Répondre aux interrogations de part et d'autre

Livrables

Les livrables à remettre et à faire valider par H sont :

- Un document de présentation du Diagnostic Phase I
- Un document de présentation du Diagnostic Phase II
- Un document de proposition de structure du projet d'innovation à conduire
- Les livrables qui seront définis suite à la Phase « État des lieux »
- Un rapport d'évaluation et de suivi du projet d'innovation, en fin de mission

Délégation et validation

De manière additionnelle aux livrables prédéfinis, tout élément de structure d'échange ou de communication avec des collaborateurs d'H sera validé avant envoi (courriels, présentations, formations, guides d'entretien, …). Les informations qui sont communiquées dans le cadre du projet sont soumis à confidentialité.

Détail des méthodes & prestations

Mesure sociale de qualité du management

Entretiens qualitatifs

Les entretiens qualitatifs ont pour objectif de mettre en lumière les dysfonctionnements, leurs causes et leurs conséquences, du point de vue des acteurs rencontrés.

Ils durent une heure au maximum, et sont conduits à l'aide d'un guide d'entretien – pour les bénévoles.

Les dysfonctionnements sont retenus sous la forme de phrases-témoins, qui seront classées selon une arborescence de thèmes et de sous-thèmes (Annexe 3) en prévision de la rédaction du diagnostic.

Ces entretiens seront réalisés de manière individuelle et concerneront les personnes suivantes :

- Au moins cinq bénévoles, dont un bénévole ressources humaines
- Au moins trois bénévoles référents
- Au moins deux salariés managers de bénévoles référents

Étude de documentation

Des documents internes au fonctionnement d'H seront nécessaires afin de contribuer à la pertinence des différentes phases du diagnostic. Ils seront étudiés et principalement utilisés au sein de la Phase II du diagnostic.

De façon générale, les documents utiles sont constitués de :

- Politiques et chartes RH
- Fiches de mission / poste des bénévoles – bénévoles référents
- Règles / règlements intérieurs (salariés, bénévoles)
- Informations à destination des bénévoles : newsletters, informations, …
- Guides du management, outils de suivi, …

Participation à des actions bénévoles

À l'occasion de la participation à certaines actions bénévoles d'H, des informations seront collectées suite à des observations des pratiques. Ces observations seront consignées au sein d'un journal de bord qui contiendra les informations suivantes : date, heure et lieu ; cadre dans lequel l'observation a lieu : réunion, formation, … ; observations et faits observés.

Rédaction & Présentation du diagnostic

Le diagnostic est établi en deux étapes distinctes :

Une première dite « Diagnostic de Phase I » et comprenant l'analyse des entretiens qualitatifs, présenté à la RRH d'H puis aux personnes rencontrées
Une seconde dite de « Phase II », enrichi des retours de la Phase I et d'une proposition de structure du projet d'innovation à conduire, également présentée pour validation à la RRH d'H.

Réalisation & accompagnement des travaux à mener

Concertations de réflexion et de résolution

La structure du projet d'innovation comprend une répartition des dysfonctionnements identifiés au sein du diagnostic par grappes thématiques. Certaines de ces grappes seront confiées à des groupes de personnes.

Des concertations seront organisées et pilotées en fréquence serrée, afin de réfléchir aux évolutions à mettre en œuvre pour réduire les dysfonctionnements, puis de les mettre en œuvre.

Prise en charge individuelle de sujets spécifiques

Des actions spécifiques, dont les livrables seront précisés ultérieurement, seront réalisées et soumis à la validation de la RRH d'H.

Ces actions ne donneront pas lieu à des contacts avec des collaborateurs d'H, à l'exception de certaines occasions exceptionnelles et sous couvert de validation.

Formation

En fonction des besoins émis par les collaborateurs et du temps disponible, des sessions de formation orientées vers des thématiques managériales (gestion du temps, délégation, …) pourront être organisées puis animées. Le contenu des sessions sera validé par la RRH d'H.

Évaluation et suivi du projet d'innovation

Rédaction & Présentation du rapport d'évaluation et de suivi du projet d'innovation

Le rapport d'évaluation et de suivi du projet d'innovation clôture les différentes phases de l'intervention par une analyse :

- Des changements et innovations apportés à l'organisation
- De la réduction des dysfonctionnements identifiés durant le diagnostic
- Des limites du projet d'innovation et des actions restant à mener

Il sera remis à la RRH d'H en fin de mission.

Planning

Phase	*Méthode*	*Prestation*	*Planning*										
			Mars			*Avril*				*Mai*			
			Sem. 11	Sem. 12	Sem. 13	Sem. 14	Sem. 15	Sem. 16	Sem. 17	Sem. 18	Sem. 19	Sem. 20	Sem. 21
Phase I : État des lieux	Mesure sociale de qualité du management	Entretiens qualitatifs	■	■	■								
		Étude de documentation	■	■	■								
		Participation à des actions bénévoles		■	■								
		Rédaction et présentation du diagnostic			■	■	■						
Phase II : Traitement & Finalisation	Réalisation et accompagnement des travaux à mener	Concertations de réflexion et de résolution						■	■	■	■	■	
		Prise en charge individuelle de travaux spécifiques						■	■	■	■	■	
	Formation	Formations						■	■	■	■	■	
	Évaluation et suivi du projet d'innovation	Rapport d'évaluation et de suivi du projet d'innovation											■

11.4 Annexe 4 – Charte d'engagement réciproque entre le bénévole et l'Association H

Charte d'engagement réciproque entre et ses bénévoles

Cette charte a pour principal objectif de formaliser la relation entre le bénévole et l'association, de telle sorte que chacun sache ce qu'il est en mesure d'attendre de l'autre. C'est un contrat d'engagement réciproque entre [redacted] et chaque bénévole.

L'association [redacted] vous remercie de vous engager avec elle dans les missions qu'elle s'est fixée, à savoir (conformément à la charte du mouvement) :

1) de permettre à des familles ou à des personnes seules en difficulté
- de vivre dans un quartier équilibré
- d'accéder dans ce quartier à un logement à faible loyer
- de bénéficier d'un accompagnement de proximité favorisant à son insertion

2) de permettre à des personnes rejoignant le mouvement
- de prendre conscience de la dimension transformatrice qui est associée à la rencontre de l'autre
- de se sentir partie prenante du rôle d'interpellation que le mouvement joue lui-même vis-à-vis de l'opinion publique et de participer, spécifiquement, à la transformation de la Cité

Les engagements d'[redacted]

Pour permettre aux bénévoles de réaliser pleinement leur mission, [redacted] s'engage à :
- Accueillir et considérer chaque bénévole comme un partenaire
- Donner au bénévole une information claire sur l'association et sur sa ou ses mission(s)
- Confier une mission au bénévole compatible avec ses capacités, ses disponibilités et ses souhaits
- Permettre au bénévole de faire, de manière périodique, le point sur sa situation et le déroulement de sa ou ses mission(s)
- Rendre possible le changement éventuel d'activité ou d'évolution de la mission au sein d'[redacted]
- Assurer sa formation et son accompagnement pour mener à bien sa ou ses mission(s) qui lui est(sont) confiée(s)
- Aider le bénévole à s'insérer et à s'épanouir au sein de son équipe et de l'association
- Couvrir le bénévole par une assurance responsabilité civile

L'association peut être amenée soit à modifier la mission du bénévole, si elle estime cette décision conforme à ses intérêts, soit à mettre fin à cet engagement, si elle estime que cette charte n'est plus respectée.

Les engagements du bénévole

Le bénévole s'engage à :

- Adhérer à la Charte du mouvement
- Respecter les conditions d'exécution de sa ou ses mission(s) : tâches, lieu d'intervention, équipe de rattachement, personne référent, disponibilités,…
- Exercer la mission qui lui a été confiée avec sérieux et régularité dans le respect du règlement intérieur de l'association et du devoir de confidentialité et de réserve concernant les données internes d'-
- Respecter la discrétion, assimilable au secret professionnel, notamment dans le cas de missions d'accompagnement
- Suivre les formations proposées
- Collaborer dans un esprit de compréhension mutuelle et de bienveillance avec les autres bénévoles et salariés
- S'exprimer au nom de l'association uniquement s'il est mandaté en ce sens
- Assurer un retour d'information sur son activité auprès de ses référents, bénévoles et salariés

** Pour voter à l'Assemblée générale c , vous devez être à jour de votre cotisation*

Le bénévole peut mettre fin à son engagement après discussion avec le responsable de son activité. Il est souhaitable qu'il le fasse de façon à assurer au mieux la transmission de sa mission à son successeur.

☒ J'accepte la libre utilisation de mon image dans tous les supports de communication (rapport d'activité, plaquettes, réseaux sociaux, site internet...)

☐ Je n'accepte pas la libre utilisation de mon image

Fait à ..LYON 6..... le 4 mai 2021.....

Thibaut DUBOISY
Bénévole



11.5 Annexe 5 – Parcours d'intégration des bénévoles Association H



11.6 Annexe 6 – Diagnostic Partie 1 Association H

Diagnostic Partie I
Parcours des bénévoles
H

Le présent document constitue la première phase de diagnostic du projet « Parcours des bénévoles », porté par H.

Il est constitué d'une présentation des objectifs du projet et d'un rappel de la méthodologie, puis d'un certain nombre d'extraits classés des entretiens qualitatifs menés auprès des acteurs.

Objectifs et méthodologie

Le projet « Parcours des bénévoles » a pour objectifs de réaliser un point d'étape sur les pratiques de management à destination des bénévoles et des bénévoles référents, et de proposer puis mettre en œuvre des améliorations pour développer la performance sociale et économique d'H. Le projet est développé au sein du Pôle d'activité Logement collectif, sur les Territoires 2 et 3 et pour 4 immeubles et/ou pensions de famille.

Dans ce cadre des entretiens qualitatifs ont été réalisés avec des acteurs de ces services, répartis comme suit : 4 collaborateurs salariés ; 5 bénévoles référents ; 4 bénévoles. Les entretiens (1H) ont porté sur les pratiques managériales à destination des bénévoles au sein d'H. Le contenu des entretiens a subi les traitements suivants :

- Identification de phrases-témoins exprimant, du point de vue de l'acteur, un dysfonctionnement (environ une dizaine par entretien)
- Classement au sein d'une arborescence de thèmes, sous-thèmes (annexée au document)
- Regroupement de phrases exprimant une idée commune (idée-clé)

Ces analyses sont présentées à la Direction des Ressources Humaines d'H puis aux acteurs rencontrés. Suite à cela, la seconde phase du diagnostic permettra de dégager une proposition de structure du projet d'amélioration à conduire ainsi qu'un planning prévisionnel de réalisation.

Les extraits des entretiens sont présentés comme suit :

THÈME
SOUS-THÈME
IDÉE-CLÉ

(Fréquence – Nombre de phrases-témoins recensées) (Population concernée)

« Phrase-Témoin 1 » (Statut – B ; BR ; S – de l'acteur exprimant la phrase)
« Phrase-Témoin 2 » (Statut – B ; BR ; S – de l'acteur exprimant la phrase)

Analyse des entretiens qualitatifs

ORGANISATION DU TRAVAIL
RÉPARTITION DES TÂCHES, DES MISSIONS

IDÉE-CLÉ 1 : *LES MISSIONS ET ACTIVITÉS DU RÉFÉRENT SEMBLENT MÉCOMPRISES PAR LES ACTEURS ET PEU MOBILISÉES PAR LES PORTEURS DE LA FONCTION*

(Souvent – 7) (Bénévole Référent)

« Il y a des bénévoles qui ont toutes les compétences pour être référent mais qui ne le font parce qu'ils trouvent ça lourd. » (Salarié.e)

« Il n'y a pas bousculade au portillon pour prendre le rôle de bénévole référent. Ce que redoutent les bénévoles, c'est le côté moins terrain. Ils veulent rester sur leur site, ça leur fait peur d'aller sur des réunions. » (Salarié.e)

« Des bénévoles perçoivent une notion de pouvoir autour de la mission du bénévole référent, c'est ridicule parce que ce n'est pas le cas. » (Bénévole référent)

« L'information que donne le service RH en proposant une fiche type, ça ne suffit pas. Un document envoyé ne suffit pas. Finalement on leur demande presque un métier. Ils ne sont pas payés pour mais on leur propose de faire quelque chose qui est un métier. » (Salarié.e)

IDÉE-CLÉ 2 : *LES MANAGERS ÉPROUVENT DES DIFFICULTÉS À MOBILISER EFFICACEMENT LE BÉNÉVOLAT ET À LE PILOTER*

(Souvent - 5) (Tout le monde)

« Il y a beaucoup de bénévoles qui dans leur carrière professionnelle ont eu des postes à responsabilités, et du mal à comprendre qu'ils doivent travailler avec des salariés : ils prennent les manettes. » (Salarié.e)

« Le bénévolat c'est bien, mais ça peut m'handicaper un peu quand je constate qu'il y a des choses qui ne vont pas. Ce n'est pas de mon ressort à moi d'aller les recadrer, mais c'est peut-être ma difficulté. Par exemple, si je vois qu'un bénévole déborde de son action, qui va recadrer ? » (Salarié.e)

« Les salariés ont parfois un peu de mal à gérer l'insatisfaction vis-à-vis des bénévoles, à dire "Non" ou si l'activité n'est pas réalisée correctement. Les RH doivent être là pour aider et dire qu'il y a une aide pour ça. » (Bénévole référent)

INTÉRÊT DU TRAVAIL

IDÉE-CLÉ 3 : *FAIBLE ATTACHEMENT AUX MISSIONS DU BÉNÉVOLE RÉFÉRENT*

(Rarement - 3) (Bénévole Référent)

« Je suis devenue bénévole référent, mais la mission de bénévole est la plus importante. Je ne veux pas que le bénévole référent empiète sur le fait d'être bénévole. » (Bénévole référent)

« Pour l'instant j'ai accepté de le faire provisoirement, il n'y a pas de raison de laisser les gens en plans, surtout vue la difficulté pour trouver des B. Si quelqu'un se propose, je le laisse. » (Bénévole référent)

RÈGLES ET PROCÉDURES

IDÉE-CLÉ 4 : *MANQUE DE STRUCTURATION ET DE SUIVI DE L'ACCOMPAGNEMENT PROPOSÉ AUX RÉSIDENTS*

(Rarement - 3) (Tout le monde)

« Il faudrait écrire des projets en fonction avec les besoins : plus structurer les choses, partir d'une analyse, d'un bilan, mais j'ai l'impression que ça fait peur aux bénévoles. » (Bénévole référent)

« Quand les bénévoles s'en vont, il n'y a pas toujours de continuité dans les activités qui sont proposées. » (Bénévole)

IDÉE-CLÉ 5 : *DIFFICULTÉ DE CADRAGE DU POSITIONNEMENT DES ACTEURS DANS L'ACCOMPAGNEMENT DES RÉSIDENTS*

(Très souvent - 9) (Bénévoles)

« Souvent, lorsqu'ils sont mécontents, les bénévoles vont se positionner au centre du problème, alors que l'important, ce sont les résidents. » (Salarié.e)

« Selon le positionnement du bénévole, il peut y avoir une espèce de condescendance vis-à-vis du résident, où le bénévole pense être en droit d'attendre un retour de la part du résident. Il y en a [des résidents] que ça révolte, il y a un vrai problème de positionnement. » (Salarié.e)

« Parfois, on peut avoir la sensation que les projets d'ateliers appartiennent plus aux bénévoles qu'aux résidents. » (Bénévole référent)

« Au niveau de la confidentialité, de l'espace privé, ce n'est pas toujours évident. » (Salarié.e)

« Il nous manque un cadre pour pouvoir se positionner sur ce qu'il se passe au sein des maisons. Jusqu'où notre mission va ? » (Bénévole référent)

ORGANIGRAMME

IDÉE-CLÉ 6 : *DIFFICULTÉ À FAIRE RESPECTER LA STRUCTURE HIÉRARCHIQUE*

(Rarement - 3) (Bénévole)

« Ce qui est compliqué, ce sont les bénévoles qui aiment bien s'adresser au président ou au Directeur Général. Ça laisse entendre qu'on n'est pas en mesure de parler. » (Salarié.e)

COMMUNICATION – COORDINATION – CONCERTATION (3C)
3C ENTRE RÉSEAU ET SIÈGE

IDÉE-CLÉ 7 : *ABSENCE DE SENTIMENT D'APPARTENANCE AU MOUVEMENT*

(Très rarement - 2) (Tout le monde)

« Ce qu'il nous manque c'est le lien avec la maison mère [le siège]. » (Bénévole)

« On n'a pas cette notion d'association et de mouvement, cette dynamique de l'association. » (Salarié.e)

IDÉE-CLÉ 8 : *MANQUE DE PROXIMITÉ AVEC LE TERRAIN DES ÉQUIPES DE SIÈGE*

(Assez rarement - 4) (Tout le monde)

« Certains bénévoles n'ont pas totalement compris les missions de chaque salarié. Quand on leur en parle, ils peuvent dire "De toute façon elle ne comprend rien elle n'est jamais là." » (Bénévole référent)

« On a refait en septembre un point avec des noms de bénévoles qui apparaissaient et que je ne connaissais pas, ça faisait plus de 3 ans qu'ils n'étaient plus là. En janvier, je reçois un mail pour les heures de bénévolat et à nouveau la liste n'est pas à jour. » (Salarié.e)

3C VERTICALE

IDÉE-CLÉ 9 : *SURABONDANCE DE COMMUNICATIONS NON CIBLÉES ET NON OPÉRATIONNELLES À DESTINATION DES BÉNÉVOLES*

(Assez rarement - 4) (Bénévoles)

« Je ne me connecte jamais sur la messagerie H. » (Bénévole)

« Quand vous devenez "actif", comme H est une grosse machine, vous recevez plein de mails et ça peut faire peur. Certains disent "Je vous ai dit OK hier et j'ai déjà reçu plein de mails". » (Salarié.e)

3C HORIZONTALE

IDÉE-CLÉ 10 : *MANQUE D'INFORMATIONS OPÉRATIONNELLES ET STIMULANTES PARTAGÉES ENTRE LES TERRITOIRES*

(Assez souvent - 5) (Tout le monde)

« C'est plus les activités nouvelles qu'on a du mal à faire rentrer, on reste sur un "ronron" de proposition d'activité, et on ne change pas, les bénévoles sont là depuis longtemps » (Salarié.e)

« On ne sait pas ce qui est fait sur d'autres pensions de famille. C'est un manque d'opportunité, on en parle mais je n'ai aucune connaissance sur le fait que quelqu'un d'autre fait la même chose que moi sur une autre pension. » (Bénévole)

« Je trouve que ce qu'il manque ce sont des temps qui ont existé à une époque, où les bénévoles se réunissent, de façon un peu globale. Là il y a des réunions des bénévoles mais au sein de chaque site, alors qu'il faudrait entre territoire où on réunirait tout le monde. Il faudrait aussi des échanges entre bénévoles référents. » (Bénévole référent)

FORMATION

ADÉQUATION FORMATION - EMPLOI

IDÉE-CLÉ 11 : *LES MANAGERS MANQUENT DE FORMATION POUR PILOTER L'ACTIVITÉ BÉNÉVOLE*

(Rarement - 2) (Salarié(e)s)

« On ne m'a jamais formé au management. » (Salarié.e)

« On n'est pas formés pour travailler avec des bénévoles. » (Salarié.e)

COMPÉTENCES DISPONIBLES

IDÉE-CLÉ 12 : *MANQUE D'ACCOMPAGNEMENT À L'INTÉGRATION ET LA PRISE DE POSTE DE L'ACTIVITÉ DE RÉFÉRENT*

(Rarement - 3) (Bénévoles référents)

« Ce n'est pas à moi de former [salarié(e)] mon bénévole référent. » (Salarié.e)

« Un des points de difficultés c'est d'accomplir les tâches de bénévole référent, qui nécessite aussi une habituation au rythme et pas seulement une tâche de management et de gestion. Ça ne peut pas être quelqu'un qui débarque comme ça. » (Bénévole)

DISPOSITIFS DE FORMATION

IDÉE-CLÉ 13 : *MANQUE D'INTÉRÊT DES BÉNÉVOLES ET SOUS-UTILISATION DE L'OFFRE DE FORMATION PROPOSÉE*

(Souvent - 7) (Bénévole)

« Il y en a [des bénévoles] qui ont peur qu'on les force à faire des formations, alors qu'il n'y a rien d'obligatoire. Pour eux l'existant convient très bien, il n'y a rien à changer. » (Bénévole)

« Il y a un paquet de bénévoles qui n'ont pas fait la formation accompagnement. Ils sont sollicités mais ne voient pas l'intérêt. » (Salarié.e)

« Parfois il y a une difficulté à prendre de la distance face au contexte : là depuis trop longtemps. Il n'y a plus cette distance avec les gens, difficultés de positionnements. Certains bénévoles auraient besoin d'une formation pour la distance. » (Bénévole référent)

IDÉE-CLÉ 14 : *DIFFICULTÉ À ALIMENTER ET OPÉRATIONNALISER LE PLAN DE FORMATION DES BÉNÉVOLES ET SALARIÉS*

(Assez rarement - 4) (Tout le monde)

« On attend que les équipes remontent les besoins [de formation], mais c'est plus l'équipe RH qui essaye d'avancer et de proposer en fonction de leur ressenti. » (Bénévole)

« Peut-être que ce serait bien de travailler avec les bénévoles sur des formations spécifiques et techniques. » (Salarié.e)

« Si je ne mobilise pas la formation, c'est peut-être parce que ce n''est pas proposé de manière ciblée. » (Bénévole)

MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE
ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

IDÉE-CLÉ 15 : *RISQUE DE DÉCONNEXION DES ACTEURS DU TERRAIN VIS-À-VIS DE LA STRATÉGIE*

(Souvent - 7) (Tout le monde)

« Quand ils [les bénévoles] entendent : "Projet 2025", "Certification qualité", ça fait peur à certains. » (Bénévole référent)

« Les ambitions 2025 sont typiquement pour des professionnels. » (Salarié.e)

« Les bénévoles sont réfractaires lorsque l'on parle de la vie institutionnelle et politique d'H. » (Salarié.e)

« Je n'ai pas envie de retrouver le monde du travail dans mon bénévolat. » (Bénévole)

SYSTÈME D'INFORMATIONS

IDÉE-CLÉ 16 : *LES MANAGERS MANQUENT D'OUTILS ET DE CADRE POUR PILOTER LEUR ACTIVITÉ*

(Assez souvent - 5) (Salarié(e)s)

« Il y a un service RH et quand on leur en parle, peut-être parce qu'ils ont peur de perdre des bénévoles, ils trouvent des aménagements et des consensus à des endroits où il n'en faut pas. » (Salarié.e)

« On n'a pas d'indicateur générique global pour suivre le management des bénévoles, mais peut-être que certains managers en ont. L'association n'a pas suffisamment pris de temps de compétences à aller vers ce type de détail, pas considéré comme essentiel. C'est encore "faites au mieux". » (Salarié.e)

« J'ai beaucoup trop de quantitatifs et pas assez de qualitatifs. On ne parle pas de lien, de resocialisation. Sur un reporting d'animation : combien il y avait de résidents, on va dire que c'est top parce qu'il y en avait 10, et nul parce qu'il y en avait 3. On ne va pas assez sur le qualitatif. » (Salarié.e)

GESTION DU PERSONNEL

IDÉE-CLÉ 17 : *MANQUE D'EFFICACITÉ ET DE PERTINENCE DANS LE RECRUTEMENT DES BÉNÉVOLES ET DES BÉNÉVOLES RÉFÉRENTS*

(Assez rarement - 4) (Tout le monde)

« Il y a beaucoup de postes de bénévoles référent qui ne sont pas pourvus. La question c'est : qu'est-ce qu'il se passe quand il n'y a pas de bénévole référent ? » (Bénévole référent)

« Quand on m'oriente des candidats bénévoles qui veulent faire des ateliers scolaires, ils tombent des nues en voyant la réalité de la mission, que ça ne correspond pas. Je perds du temps et je pense qu'en plus, c'est un peu long pour les candidats, il doit y avoir des pertes. » (Salarié.e)

11.7 Annexe 7 – Diagnostic Partie 2 Association H

Diagnostic Partie II
Parcours des bénévoles
H

Le présent document constitue la seconde et dernière phase de diagnostic du projet « Parcours des bénévoles », porté par H.

Il s'articule autour d'un rappel des objectifs du projet et de la méthodologie utilisée, puis de la présentation des idées-forces qui se dégagent des précédentes phases.

Objectifs et méthodologie

Le projet « Parcours des bénévoles » a pour objectifs de réaliser un point d'étape sur les pratiques de management à destination des bénévoles et des bénévoles référents, et de proposer puis mettre en œuvre des améliorations pour développer la performance sociale et économique d'H. Le projet est développé au sein du Pôle d'activité Logement collectif, sur les Territoires 2 et 3 et pour 4 immeubles et/ou pensions de famille.

Dans ce cadre des entretiens qualitatifs ont été réalisés avec des acteurs de ces services, répartis comme suit : 4 collaborateurs salariés ; 5 bénévoles référents ; 4 bénévoles. Les entretiens (1H) ont porté sur les pratiques managériales à destination des bénévoles au sein d'Habitat & Humanisme Rhône. Une restitution de ces entretiens a été réalisée le 21/04 auprès de la Direction des Ressources Humaines, puis le 04/05 auprès des équipes des Territoires 2 et 3.

Cette seconde phase du diagnostic présente, rassemblées sous forme d'idées-forces (IF) :

- Une sélection des idées-clés principales exprimées par les acteurs rencontrés durant les entretiens (IC)
- L'expression de dysfonctionnements perçus par l'intervenant bien que non exprimés par les acteurs durant les entretiens (Non-Dit)

Cette présentation clôture le diagnostic et permet de dégager les paniers d'action qui seront à mettre en œuvre pour réduire les dysfonctionnements identifiés. Le diagnostic est accompagné d'une proposition de structure du projet d'amélioration à conduire ainsi qu'un planning prévisionnel de réalisation.

La présentation des idées-forces est réalisée comme suit :

IDÉE-FORCE

IDÉE-CLÉ
NON-DIT

Présentation des idées-forces

IDÉE-FORCE 1 : LE SYSTÈME DE PILOTAGE DE LA FORMATION SEMBLE MANQUER D'EFFICACITÉ ET DE PERTINENCE POUR LES BÉNÉVOLES QUI MOBILISENT PEU L'OPPORTUNITÉ DE DÉVELOPPER LEURS CONNAISSANCES

IDÉE-CLÉ 4 : MANQUE DE STRUCTURATION ET DE SUIVI DE L'ACCOMPAGNEMENT PROPOSÉ AUX RÉSIDENTS

IDÉE-CLÉ 5 : DIFFICULTÉ DE CADRAGE DU POSITIONNEMENT DES ACTEURS DANS L'ACCOMPAGNEMENT DES RÉSIDENTS

IDÉE-CLÉ 13 : MANQUE D'INTÉRÊT DES BÉNÉVOLES ET SOUS-UTILISATION DE L'OFFRE DE FORMATION PROPOSÉE

IDÉE-CLÉ 14 : DIFFICULTÉ À ALIMENTER ET OPÉRATIONNALISER LE PLAN DE FORMATION DES BÉNÉVOLES

NON-DIT 1 : IL N'EXISTE PAS DE SYSTÈME PERMETTANT DE FAIRE REMONTER DE MANIÈRE INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE LES BESOINS DE FORMATION

NON-DIT 9 : LES BÉNÉVOLES NE SONT PAS PARTICULIÈREMENT VOLONTAIRES POUR DÉVELOPPER LEURS CONNAISSANCES MALGRÉ UNE COMMUNICATION INTENSIVE DE LA PART DES RH

IDÉE-FORCE 2 : LA PERFORMANCE DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET DES ACTIVITÉS EST ENTACHÉE PAR L'ABSENCE OU LA FAIBLESSE DES OUTILS ET INFORMATIONS MISES À DISPOSITION DES MANAGERS

IDÉE-CLÉ 2 : LES MANAGERS ÉPROUVENT DES DIFFICULTÉS À MOBILISER EFFICACEMENT LE BÉNÉVOLAT ET À LE PILOTER

IDÉE-CLÉ 6 : DIFFICULTÉ À FAIRE RESPECTER LA STRUCTURE HIÉRARCHIQUE INSTITUÉE

IDÉE-CLÉ 8 : MANQUE DE PROXIMITÉ AVEC LE TERRAIN DES ÉQUIPES DU SIÈGE

IDÉE-CLÉ 11 : LES MANAGERS MANQUENT D'OUTILS ET DE CADRE POUR PILOTER LEUR ACTIVITÉ

NON-DIT 6 : LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES NE S'INSCRIT PAS SUFFISAMMENT DANS L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE DES DIFFÉRENTES UNITÉS

IDÉE-FORCE 3 : LE CADRE DE FONCTIONNEMENT DU BÉNÉVOLE RÉFÉRENT PÊCHE PAR MANQUE DE FLEXIBILITÉ ET D'ACCOMPAGNEMENT POUR QUE LES ACTEURS SE L'APPROPRIENT PLEINEMENT ET RÉPONDENT AUX BESOINS DE L'ORGANISATION

IDÉE-CLÉ 1 : LES MISSIONS ET ACTIVITÉS DU RÉFÉRENT SEMBLENT MÉCOMPRISES PAR LES ACTEURS ET PEU MOBILISÉES PAR LES PORTEURS DE CETTE FONCTION

IDÉE-CLÉ 3 : FAIBLE ATTACHEMENT AUX MISSIONS INHÉRENTES AU RÉFÉRENT

IDÉE-CLÉ 12 : MANQUE D'ACCOMPAGNEMENT À L'INTÉGRATION ET LA PRISE DE POSTE DE L'ACTIVITÉ « RÉFÉRENT »

NON-DIT 2 : IL Y A UN PARADOXE ENTRE LA DÉNOMINATION « BÉNÉVOLE » RÉFÉRENT ET LA VOLONTÉ DE RAPPROCHER LES ACTEURS BÉNÉVOLES ET SALARIÉS AU SEIN D'UN FONCTIONNEMENT COMMUN

NON-DIT 5 : LES BÉNÉVOLES RÉFÉRENTS EXPRIMENT DES DIFFICULTÉS À SE POSITIONNER DANS LEUR RÔLE DE RÉFÉRENT PAR RAPPORT À LEURS MISSIONS DE BÉNÉVOLE

IDÉE-FORCE 4 : LES SYSTÈMES DE COMMUNICATION ET DE CONCERTATION NE STIMULENT PAS ASSEZ LES ACTEURS À AGIR DE MANIÈRE TRANSVERSALE ET INTÉGRÉE À LA STRATÉGIE DE L'ASSOCIATION

IDÉE-CLÉ 7 : ABSENCE DE SENTIMENT D'APPARTENANCE AU MOUVEMENT

IDÉE-CLÉ 9 : SURABONDANCE DE COMMUNICATIONS NON CIBLÉES ET NON OPÉRATIONNELLES À DESTINATION DES BÉNÉVOLES

IDÉE-CLÉ 10 : MANQUE D'INFORMATIONS OPÉRATIONNELLES STIMULANTES ET PARTAGÉES ENTRE LES TERRITOIRES

IDÉE-CLÉ 15 : RISQUE DE DÉCONNEXION DES ACTEURS DU TERRAIN VIS-À-VIS DE LA STRATÉGIE

NON-DIT 3 : LES BÉNÉVOLES RÉFÉRENT NE DISPOSENT PAS DE SYSTÈME LEUR PERMETTANT DE PRENDRE COLLECTIVEMENT DE LA HAUTEUR SUR LEURS ACTIVITÉS

NON-DIT 4 : LES BONNES PRATIQUES ET LES ACTIVITÉS NE SONT PAS MUTUALISÉES AU-DELÀ DU TERRITOIRE DE RATTACHEMENT

IDÉE-FORCE 5 : LES PHASES DE RECRUTEMENT ET DE DÉPART DES ACTEURS BÉNÉVOLES NE SONT PAS EFFICACEMENT INSTRUMENTÉES ET SYNCHRONISÉES AVEC LES ÉQUIPES OPÉRATIONNELLES

IDÉE-CLÉ 17 : MANQUE D'EFFICACITÉ ET DE PERTINENCE DU RECRUTEMENT DES BÉNÉVOLES ET BÉNÉVOLES RÉFÉRENTS

<u>NON-DIT 7</u> : LES OUTILS UTILISÉS POUR LE SUIVI DU RECRUTEMENT DES BÉNÉVOLES NE SONT PAS SUFFISAMMENT PRATIQUES ET HARMONISÉS

<u>NON-DIT 8</u> : IL N'EXISTE PAS DE PROCESSUS OPÉRATIONNEL POUR LA GESTION DU DÉPART DES BÉNÉVOLES

11.8 Annexe 8 – Analyse des pratiques de management et des dysfonctionnements associés – Association H

THÈME 1 : CONDITIONS DE TRAVAIL

SOUS-THÈME 11 : AMÉNAGEMENT ET AGENCEMENT DES LOCAUX

Les locaux sont les mêmes pour tous les acteurs de l'association H. Au sein des résidences, le bureau du responsable de site, manager salarié, est régulièrement partagé avec les bénévoles, à l'exception de certains casiers qui lui sont réservés. Aucune ligne de démarcation n'est clairement définie en fonction du statut salarié ou bénévole concernant l'utilisation des locaux.

Les bénévoles étant le plus souvent en relation directe avec les bénéficiaires, sans travail bureautique, le sujet du bureau ne se pose que peu. D'autre part, l'agencement des locaux correspond à l'agencement des différentes résidences, et le travail réalisé par les bénévoles est généralement réalisé dans les salles communes.

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié à l'aménagement et l'agencement des locaux.

SOUS-THÈME 12 : MATÉRIEL ET FOURNITURES

Le manager salarié dispose d'un bureau fermé à clé. Parfois, le manager prête cette clé à un bénévole référent pour mettre à disposition le bureau afin de faciliter l'exerce de l'activité bénévole, et notamment d'avoir accès à des stocks de matériel.

Le matériel est géré au niveau de chaque résidence par un budget propre. En ce qui concerne les animations proposées par les bénévoles, la plupart du temps, le matériel (jeu de cartes, etc.) est fourni par le bénévole sur son stock personnel. Il est parfois laissé à la résidence, et parfois le bénévole le conserve.

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié à l'aménagement et l'agencement des locaux.

SOUS-THÈME 13 : NUISANCES

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié aux nuisances.

SOUS-THÈME 14 : CONDITIONS PHYSIQUES DE TRAVAIL

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié aux conditions physiques de travail.

SOUS-THÈME 15 : CHARGE PHYSIQUE DE TRAVAIL

L'activité d'animation peut parfois amener le bénévole à une certaine intensité physique, dans l'accompagnement des bénéficiaires (marche, maintien, relevage éventuel, etc.), sans que cela ne constitue un aspect principal de la mission.

D'autre part, les salariés peuvent également être amenés à réaliser ce type d'activité, en support des bénévoles. Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié à la charge physiques de travail.

SOUS-THÈME 16 : HORAIRES DE TRAVAIL

Les bénévoles ont tous une activité à temps partielle pour l'association H. Certains exercent une activité professionnelle, d'autres sont retraités. Leurs profils sont hétérogènes et on retrouve à la fois de jeunes professionnels et des personnes en retraite. Parmi les acteurs que nous avons rencontrés 2 étaient en activité professionnelle et 2 des retraitées.

Un planning d'animation est construit par le manager salarié, en coopération avec le bénévole référent (lorsqu'il existe) et les bénévoles de la résidence. Ce planning contient l'ensemble des animations proposées, selon une durabilité et une fréquence qui ne sont pas fixes et laissées à l'appréciation des bénévoles en fonction de leurs disponibilités. Les animations sont parfois annulées par les bénévoles pour indisponibilité, parfois par manque de bénéficiaires. Les salariés ont des horaires de travail lorsqu'ils ne sont pas cadres, et des journées de travail lorsqu'ils sont cadres au forfait.

Nous n'avons pas relevé de pressions liées aux horaires de travail. Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié aux horaires de travail.

SOUS-THÈME 17 : AMBIANCE DE TRAVAIL

La période durant laquelle nous avons réalisé notre recherche a coïncidé avec celle du couvre-feu lié à la pandémie de Covid-19. Nous n'avons ainsi pas eu la possibilité de nous rendre sur les lieux de travail dans les résidences. Nous n'avons donc pas pu réaliser d'observation in situ. D'autre part, les entretiens ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié à l'ambiance de travail.

En conclusion, nous proposons de récapituler ci-dessous les convergences et les spécificités des conditions de travail des salariés et des bénévoles, classées par sous-thème de pratique managériale :

<table>
<tr><th rowspan="2">T1 : Conditions de travail</th><th rowspan="2">Convergences</th><th colspan="3">Spécificités</th></tr>
<tr><th>Salariés</th><th>Bénévoles</th><th>Volontaires</th></tr>
<tr><td>11 : Aménagement et agencement des locaux</td><td>Les locaux de travail sont les mêmes</td><td rowspan="2">Bureau disponible</td><td>Le plus souvent au sein de la salle commune</td><td rowspan="3">Non concernés</td></tr>
<tr><td>12 : Matériel et fournitures</td><td>/</td><td>Pas de bureau, parfois mis à la disposition du bénévole référent</td></tr>
<tr><td>13 : Nuisances</td><td>Non évalué</td><td>Non évalué</td><td>Non évalué</td></tr>
<tr><td>14 : Conditions physiques de travail</td><td rowspan="2">Peu de charge physique, parfois en lien avec les animations, en support pour les salariés ; plus fréquemment</td><td rowspan="2">/</td><td rowspan="2">/</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>15 : Charge physique de travail</td></tr>
</table>

	pour les bénévoles		
16 : Horaires de travail	Peu de contrôle sur les résidences	Horaires fixés par la convention collective et le contrat de travail	Horaires liés aux animations proposées par les bénévoles
17 : Ambiance de travail	Non évalué	Non évalué	Non évalué

Tableau 82 - Pratiques managériales liées aux conditions de travail au sein de l'association H

En conclusion, les conditions de travail sont relativement similaires entre les salariés et les bénévoles au sein de l'association H, et nous n'avons pas relevé ni observé de dysfonctionnements liés à des pratiques de management relatives aux conditions de travail.

Thème	Sous-thèmes / Pratiques managériales détaillées	Dysfonctionnements associés
1 : Conditions de travail	/	/

Tableau 83 - Dysfonctionnements en lien avec les pratiques managériales de conditions de travail au sein de l'association H

THÈME 2 : ORGANISATION DU TRAVAIL

SOUS-THÈME 21 : RÉPARTITION DES TÂCHES, DES MISSIONS

Au sein du pôle LC, les missions sont clairement délimitées d'un point de vue hiérarchique, comme nous pouvons le voir ci-dessous sur l'organigramme :

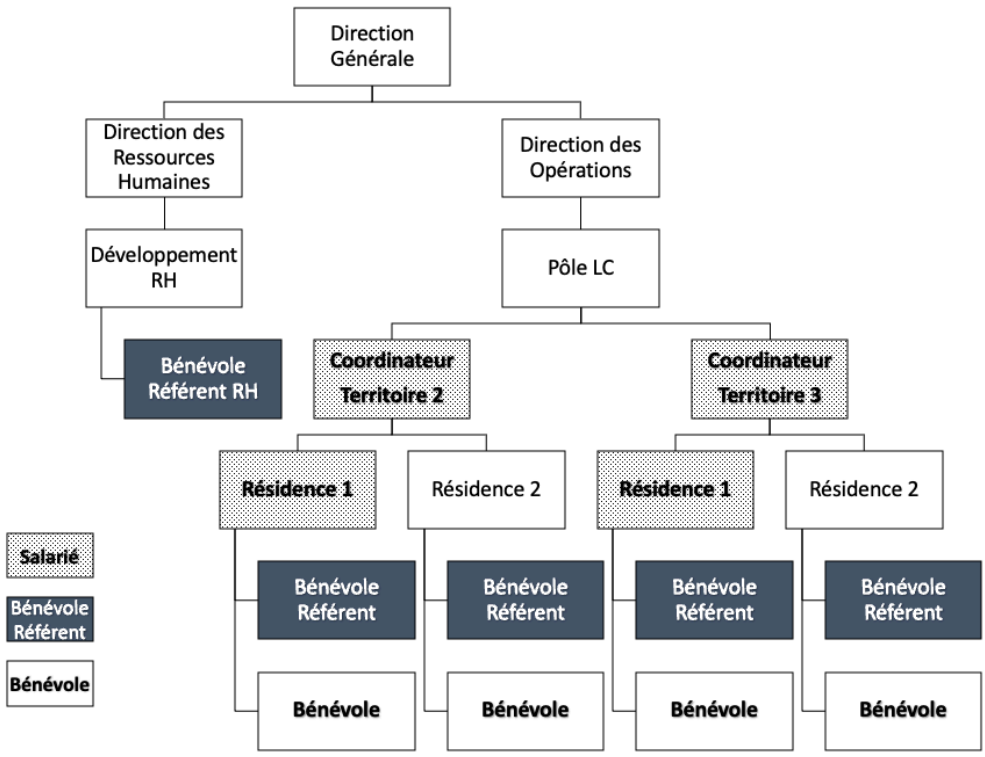


Figure 72 - Entretiens réalisés

Le manager salarié est « Coordinateur Territoire » et « Responsable de résidence ». Il concentre les fonctions managériales sur son périmètre de responsabilité. Les bénévoles se concentrent eux sur l'activité d'animation, en fonction de leur expertise et de leur disponibilité.

De ce point de vue, la fonction de « Bénévole référent » est hybride :

- Elle peut être affectée à un bénévole comme mission secondaire
- Elle ne peut être réalisée que par un bénévole
- Elle contient une activité d'animation des bénévoles et de pivot entre le manager salarié et l'action bénévole

Comme le mentionne l'un des acteurs interrogés :

« [Au sujet des BR] La mission n'est pas simple, ça peut effrayer les gens, qui ne sont pas là pour bosser mais pour du bénévolat. Chez HHR on a pas mal d'exigences et on leur demande d'être professionnel. » (Bénévole référent)

Afin de préciser les missions liées au Bénévole Référent et de former les futurs Bénévoles Référents, H a édité et diffuse un « Livret du Bénévole Référent », contenant une « Fiche Mission », un processus d'intégration et de suivi en « 10 étapes-clés » ainsi que 9 fiches-outils du Bénévole Référent. La fiche mission explicite les trois objectifs rattachés à la mission du Bénévole Référent :

- Faciliter les échanges et le partage d'informations entre bénévoles / salariés / résidents / passagers (rôle de facilitateur)
- Favoriser l'épanouissement de chaque bénévole de son équipe sur sa mission (rôle de coordinateur)
- Rassembler les acteurs autour de l'objectif de son équipe et de l'association (rôle d'animateur)

D'autre part, les missions principales attachées à la mission sont les suivantes :

- Contribuer au recrutement, l'intégration et le suivi des bénévoles dans leur mission, « donner envie ! »
- Organiser les activités en fonction des besoins de son périmètre, de l'activité des salariés, des compétences, souhaits et disponibilités des bénévoles
- Partager des informations sur H, ses actualités et ses projets

Également :

« Le bénévole référent fait partie d'une équipe composée de bénévoles et de salariés. De façon complémentaire, ils contribuent chacun à la réalisation des objectifs du serve et de l'association. Ils s'attachent à construire et préserver une atmosphère conviviale et bienveillante. »

Aucun pouvoir ou « rôle » décisionnaire n'est donc rattaché au Bénévole référent, qui doit pourtant « faciliter », « coordonner » et « animer ». Le cadre d'exerce de la « complémentarité » évoquée n'est pourtant jamais expliqué au sein du « Livret », et au cours de nos entretiens, nous avons pu observer que celui-ci était rarement clair entre les managers salariés et les bénévoles référents.

La fiche mission poursuit :

« Le bénévole référent est un ambassadeur de l'association H en interne comme en externe. Il intervient en fonction de ses disponibilités. »

L'association H tend ainsi à proposer des missions d'ordre « permanentes » à des acteurs dont la disponibilité est, dans sa propre conception, fluctuante. Enfin, les qualités requises identifiées au sein du livret sont les suivantes :

- Sens de la convivialité
- Sens de l'écoute
- Ouverture à l'autre
- Goût du travail en équipe et à l'animation
- Capacité d'organisation
- Force de proposition
- Sens de la confidentialité
- Capacité de prise de recul et d'analyse

De nouveau, aucun pouvoir décisionnaire n'est rattaché à cette mission. En d'autres termes, l'association H propose une mission d'ordre managérial sans y allouer de pouvoir. Les échanges que nous avons pu mener avec plusieurs bénévoles référents nous amènent à émettre l'hypothèse que la création de cette mission, bien que d'intention louable, conforte les difficultés qu'elle était censée endiguer (pilotage des bénévoles, relations avec les salariés, dialogue social, etc.) en y ajoutant de l'incompréhension quant au rôle de ces bénévoles particuliers, et donc à la répartition des activités :

« Des bénévoles perçoivent une notion de pouvoir autour de la mission du bénévole référent, c'est ridule parce que ce n'est pas le cas. » (Bénévole référent)

« Jusqu'i je n'ai vu que des bénévoles référents au rôle assez limité, presque administratif : penser à noter vos heures trimestrielles, abandon de frais en fin d'année, et ça s'arrêtait presque là. Il y aurait peut-être besoin d'une personne plus présente pour les bénévoles, plus proactive pour le montage des réunions, d'organisations de temps de convivialité entre les bénévoles et les résidents. » (Bénévole référent)

En effet, la question du pouvoir formel associé aux missions de bénévole référent est claire : ils n'en ont pas et leur mission ne comporte aucun pouvoir exécutif. Il s'agit i d'un premier dysfonctionnement (D1) repéré :

D1 : Les missions et activités du bénévole référent semblent mécomprises par les acteurs et peu mobilisées par les porteurs de cette fonction.

Cela contribue à rendre peu compréhensibles leurs missions et à désintéresser les bénévoles, d'autant qu'au-delà des compétences nécessaires, la lourdeur de la mission peut effrayer puisqu'elle s'ajoute aux missions bénévoles habituelles :

« Il y a des bénévoles qui ont toutes les compétences pour être référent mais qui ne le font pas parce qu'ils trouvent ça lourd. » (Bénévole)

« Il n'y a pas bousculade au portillon pour prendre le rôle de bénévole référent. Ce que redoutent les bénévoles, c'est le côté moins terrain. Ils veulent rester sur leur site, ça leur fait peur d'aller sur des réunions. » (Bénévole référent)

« Il y a beaucoup de postes de bénévoles référent qui ne sont pas pourvus. La question c'est : qu'est ce qu'il se passe quand il n'y a pas de bénévole référent ? » (Bénévole référent)

« Ce n'est pas que les bénévoles référents ne sont pas nécessaires, c'est qu'on n'en trouve pas. [Cela fait des années que j'ai un recrutement en cours de bénévole référent.] » (Bénévole référent)

Nous avons en effet dénombré 30 bénévoles référents au sein de l'association, pour plus de 70 postes ouverts. Il s'agit i d'un deuxième dysfonctionnement (D2) repéré :

D2 : Faible attachement aux missions inhérentes au bénévole référent.

D'autre part, aucun outil permettant de qualifier et de piloter la délégation entre le manager salarié et le bénévole référent n'a pu être recensé durant la recherche-intervention. Enfin, elle désengage les managers salariés du rôle d'animation des bénévoles, en confirmant qu'il s'agit en effet d'une population à part qui nécessité d'être animée par un bénévole exclusivement.

« Je n'ai pas cette mission / prime de management. Je suis responsable d'une pension de famille, mon objectif c'est juste que ça se passe bien. Je coordonne une équipe de bénévoles, il y a cet aspect encadrement, mais je ne manage pas. » (Salarié)

En cela notre analyse diverge fortement de celle proposée par Petit (Petit, 2021) qui suggère que l'animation des bénévoles doit être laissée aux bénévoles. Pourtant, nous avons pu identifier au sein de nos entretiens, le pouvoir informel de certains acteurs bénévoles :

« Il y a beaucoup de bénévoles qui dans leur carrière professionnelle ont eu des postes à responsabilités, et du mal à comprendre qu'ils doivent travailler avec des salariés : ils prennent les manettes. » (Bénévole)

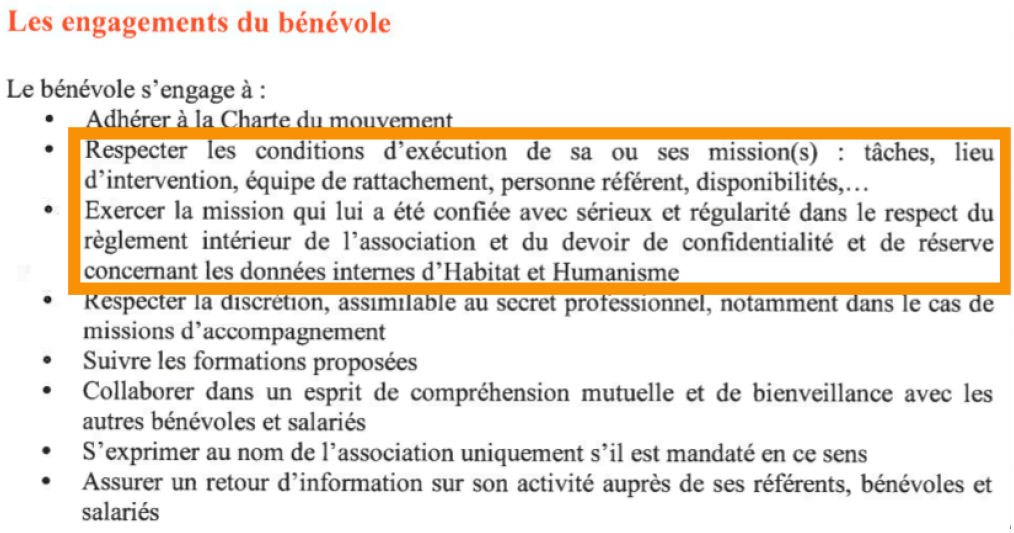
L'activité managériale est ainsi déportée du manager salarié vers un ou plusieurs bénévoles, du fait de compétences et d'expertises qu'elles développent dans un autre cadre que celui de l'association H. Les missions affectées aux salariés sont précisées au sein de leur contrat de travail. Pour les bénévoles, il s'agit plus généralement d'un courriel et les tâches et missions se précisent lors de l'intégration et durant l'exerce du bénévolat.

L'association H diffuse des offres de bénévolat sur différents réseaux : au sein des résidences, sur son site Internet, sur le site « France bénévolat », etc. Les offres permettent d'apprécier l'angle que peut prendre le bénévolat, soit d'un point de vue « Type d'activité » : accompagnement, administration et comptabilité, communication et marketing, direction et animation, RH et vie associative, etc. ; soit au niveau géographique. Chaque recrutement correspond ainsi à un besoin clairement identifié par les

managers salariés, transmis à la Direction RH puis diffusée sur ces réseaux à travers une offre précisant les missions du poste. En cela les pratiques de répartition des postes convergent entre les salariés et les bénévoles : une fiche de mission issue d'une offre, associée à un titre officiel.

Du point de vue de la contractualisation, une lettre de mission est parfois rédigée et transmise au bénévole pour encadrer la pratique du bénévolat. Le bénévole signe systématiquement une « Charte d'engagement réciproque » lors de son intégration, celle-ci précisant qu'il s'engage notamment à :

- Respecter les conditions d'exécution de sa ou ses mission(s) : tâches, lieu d'intervention, équipe de rattachement, personne référent, disponibilités, …
- Exercer la mission qui lui a été confiée avec sérieux et régularité dans le respect du règlement intérieur de l'association […]



Les engagements du bénévole

Le bénévole s'engage à :

- Adhérer à la Charte du mouvement
- Respecter les conditions d'exécution de sa ou ses mission(s) : tâches, lieu d'intervention, équipe de rattachement, personne référent, disponibilités,…
- Exercer la mission qui lui a été confiée avec sérieux et régularité dans le respect du règlement intérieur de l'association et du devoir de confidentialité et de réserve concernant les données internes d'Habitat et Humanisme
- Respecter la discrétion, assimilable au secret professionnel, notamment dans le cas de missions d'accompagnement
- Suivre les formations proposées
- Collaborer dans un esprit de compréhension mutuelle et de bienveillance avec les autres bénévoles et salariés
- S'exprimer au nom de l'association uniquement s'il est mandaté en ce sens
- Assurer un retour d'information sur son activité auprès de ses référents, bénévoles et salariés

Figure 73 - Extrait de la "Charte d'engagement réciproque" au sein de l'association H

Si le contenu de cette contractualisation n'entre pas dans le détail des missions, il précise bien que le bénévole se voit « confier » une mission, qu'il est affecté à une « équipe de rattachement » et qu'il dispose d'une « personne référente ». Pour autant, cette pratique n'est pas toujours appréciée des plus anciens bénévoles, comme nous avons pu l'identifier durant nos entretiens :

« Les bénévoles les plus anciens ont eu l'habitude d'être plus libres dans leur fonctionnement et certains ont du mal à rentrer dans le moule. » (Bénévole)

« Les bénévoles prennent parfois le salarié pour un empêcheur de tourner en rond : "Je suis déjà gentil de venir si je ne peux pas faire ce que je veux je m'en vais. » (Bénévole)

Il s'agit i d'un troisième dysfonctionnement (D3) repéré :

D3 : Difficulté à faire respecter la structure hiérarchique instituée

Ces différents éléments nous ont permis d'extraire trois dysfonctionnements rattachés aux pratiques managériales liés à la répartition des tâches et des missions :

D1 : Les missions et activités du bénévole référent semblent mécomprises par les acteurs et peu mobilisés par les porteurs de cette fonction.
D2 : Faible attachement aux missions inhérentes au bénévole référent.
D3 : Difficulté à faire respecter la structure hiérarchique.

SOUS-THÈME 22 : RÉGULATION DE L'ABSENTÉISME

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié à la régulation de l'absentéisme ponctuel.

« Quand les bénévoles s'en vont, il n'y a pas toujours de continuité dans les activités qui sont proposées. » (Bénévole)

En revanche, il semble que les départs de bénévoles, plus soudains et immédiats que ceux des salariés, entraînent une rupture dans l'activité d'animation, celle-ci étant souvent réalisée intuitu personae, et non pas via l'institution. On observe ainsi, d'un côté, une gestion de la connaissance défaillante plus en lien avec le bénévolat (D4) ; de l'autre comme nous le verrons, un positionnement dans la relation avec les bénéficiaires qui passe par l'individu et non l'Association.

« Il faudrait écrire des projets en fonction avec les besoins : plus structurer les choses, partir d'une analyse, d'un bilan, mais j'ai l'impression que ça fait peur aux bénévoles. » (Bénévole)

Il s'agit i d'un quatrième dysfonctionnement (D4) repéré :

D4 : Gestion de la connaissance défaillante pour les bénévoles

SOUS-THÈME 23 : INTÉRÊT DU TRAVAIL

Comme nous avons pu le souligner, les missions de Bénévole Référent semblent mécomprises (D1) et il existe un nombre important de postes vacants (D2). L'une des raisons évoquées par les acteurs de H est celle de l'intérêt des missions, et particulièrement en regard des missions d'animation.

Pour les bénévoles, leur mission d'animation reste la plus importante. Ils ne consacrent ainsi pas systématiquement l'énergie nécessaire aux missions de Bénévole Référent, jugées non prioritaires et moins intéressantes que celles d'animation.

« Pour l'instant j'ai accepté de le faire provisoirement, il n'y a pas de raison de laisser les gens en plans, surtout vue la difficulté pour trouver des B. Si quelqu'un se propose, je le laisse. Peut-être que je trouverai des choses intéressantes en tant que BR, je sais pas. » (Bénévole Référent)

« Je suis devenue bénévole référent, mais la mission de bénévole est la plus importante. Je ne veux pas que le bénévole référent empiète sur le fait d'être bénévole. On a eu des BR qui n'étaient pas B, mais qui ne faisaient pas d'accompagnement sur la villa. Je trouvais ça dommage, il faut garder le lien, sinon on est un peu déconnecté, si on est BR c'est pour les gens qui sont là, ce n'est pas pour le plaisir de l'être, la chose la plus importante c'est de continuer à faire ces choses là. » (Bénévole Référent)

« Ce qui était compliqué pour moi, c'est pour ça que j'étais réticente, c'est que j'étais bénévole et d'un coup je devenais bénévole référente, alors que souvent ceux qui devenaient bénévole référent c'est des gens qui arrivaient et étaient directement BR, en arrivant sur la villa pour la première fois. » (Bénévole Référent)

Nous raccrochons ces éléments aux dysfonctionnements D1 et D2 préalablement identifiés.

SOUS-THÈME 24 : AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL

Les bénévoles, notamment les plus anciens, sont plus autonomes que les salariés dans la réalisation de leurs missions.

« Les bénévoles les plus anciens ont eu l'habitude d'être plus libres dans leur fonctionnement et certains ont du mal à rentrer dans le moule. » (Bénévole)

Cette situation peut s'expliquer de plusieurs manières. D'abord, l'ancienneté du bénévole l'a conduit à évoluer dans un cadre moins structuré et plus en autonomie. D'autre part, nous avons pu souligner la difficulté évoquée par les managers salariés d'agir et d'influer sur les pratiques organisationnelles des bénévoles, apeurés par la rupture de leur engagement (D3). D'autre part se pose la question de leur positionnement vis-à-vis des bénéficiaires en résidence.

« Des bénévoles sont tellement installées sur leur mission qu'ils n'ont plus conscience de leurs limites. » (Bénévole)

« J'ai eu une bénévole qui ne savait pas où était sa place, dans le copinage avec les résidents, alors que quand on vient faire une mission, on propose quelque chose, et là elle prônait plus qu'elle ne proposait. » (Bénévole)

« Parfois, on peut avoir la sensation que les projets d'ateliers appartiennent plus aux bénévoles qu'aux résidents ». (Bénévole)

« Au niveau de la confidentialité, de l'espace privé, c'est pas toujours évident. Les bénévoles vont communiquer leur numéro de téléphone, peuvent être appelé en pleine nuit par un résident. C'est compliqué pour nous [les responsables], on ne peut pas l'empêcher de donner le numéro, on n'a pas de directive. » (Bénévole)

Les expressions exposées ci-dessus amènent particulièrement le sujet de la relation avec la personne aidée. À de nombreuses reprises, cette relation a été décrite comme duale, c'est-à-dire en excluant son institutionnalisation via l'Association H. La notion de mission, au sens d'un poste ou d'une charge de travail au serve de l'objet social de l'Association, s'efface au profit d'une mission d'accompagnement de personnes, via une relation intuitu personae non institutionnelle. Cette relation, dans le cas d'un conflit par exemple, est d'abord traitée intuitu personae, mais a un impact potentiel fort sur les autres résidents, les autres bénévoles et in fine sur le fonctionnement de la résidence, et donc de l'Association.

Nous relevons i un cinquième dysfonctionnement (D5) :

D5 : Les pratiques de délégation au bénévole ne sont pas claires et manquent d'instrumentation.

SOUS-THÈME 25 : CHARGE DE TRAVAIL

Aucune activité n'est réalisée en dehors de la semaine (officiellement) pour les résidents.

« Le week-end dans les pensions, c'est triste pour les résidents, il n'y a pas d'activité. » (Bénévole)

La question d'une difficulté de charge de travail a été exprimée par les bénévoles référents, dans le sens où ces missions viennent s'ajouter aux missions préexistantes de bénévole. Nous pouvons raccrocher cela au premier dysfonctionnement identifié (D1).

« Pour l'instant j'ai accepté de le faire provisoirement, il n'y a pas de raison de laisser les gens en plans, surtout vue la difficulté pour trouver des B. Si quelqu'un se propose, je le laisse. Peut-être que je trouverai des choses intéressantes en tant que BR, je sais pas. » (Bénévole Référent)

« Je suis devenue bénévole référent, mais la mission de bénévole est la plus importante. Je ne veux pas que le bénévole référent empiète sur le fait d'être bénévole. On a eu des BR qui n'étaient pas B, mais qui ne faisaient pas d'accompagnement sur la villa. Je trouvais ça dommage, il faut garder le lien, sinon on est un peu déconnecté, si on est BR c'est pour les gens qui sont là, ce n'est pas pour le plaisir de l'être, la chose la plus importante c'est de continuer à faire ces choses là. » (Bénévole Référent)

Le désintérêt pour les missions de bénévoles référent peut également s'expliquer par la crainte liée à la surcharge de travail, légitime puisque le nombre de postes vacants amène souvent les bénévoles référents à « dépanner » et cumuler leur activité d'animation et les missions de bénévoles référents.

SOUS-THÈME 26 : RÈGLES ET PROCÉDURES

Les managers salariés se questionnent sur l'étendue de leur pouvoir managérial et de leur zone de responsabilités.

« Il nous manque un cadre pour pouvoir se positionner sur ce qu'il se passe au sein des maisons. Jusqu'où notre mission va ? Qui est responsable de ce genre de situations ? Peut-être que j'ai une clé que je n'utilise pas, mais que je ne le sais pas, je l'ignore. » (Bénévole)

Nous raccrochons cet élément au troisième dysfonctionnement relevé (D3).

SOUS-THÈME 27 : ORGANIGRAMME

Comme cela a à plusieurs reprises été évoqué précédemment, au sein de l'association H, ce sont les salariés qui exercent l'activité managériale et exercent le pouvoir exécutif quotidien dans les opérations.

« Il y a eu un renversement, c'était les bénévoles qui étaient à la tête, H est la seule association de la Fédération où il y a eu ce renversement. De ce que j'ai pu comprendre, on n'est pas très bien vu par la Fédération, parce qu'on a opéré ce changement de gouvernance, c'étaient les bénévoles qui gouvernaient. Il y a des S qui ont du mal à laisser de la place aux BR. Il y a ce qu'on souhaiterait mettre en place et la réalité. » (RRH en CDD)

Ce « renversement » présente néanmoins quelques fissures. D'abord par l'inexistence d'un point de vue légal d'une subordination du bénévole au salarié, et son utilisation par les mêmes bénévoles auprès du pouvoir exécutif statutaire de l'association, c'est-à-dire l'Assemblée Générale ou le Président. Le dysfonctionnement présenté i tient moins dans la tentative des bénévoles de se soustraire à un pouvoir et des décisions qu'ils n'approuvent pas que dans la légitimation de ce type de procédés par le Président.

« Ce qui est compliqué pour nous [les salariés], ce sont les bénévoles qui aiment bien s'adresser au président ou au Directeur Général, dire des choses parfois pas très réelles. Quand vous recevez un message du président qui vous retransmet une info d'un bénévole, vous n'aimez pas trop, ça laisse entendre qu'on n'est pas en mesure de parler. » (Salarié)

« Le fait que les bénévoles s'adressent directement au président ou directeur général, parfois ils en savent plus que nous [les salariés]. » (Salarié)

« Parfois, on est surpris et on apprend d'un bénévole qu'il a eu le droit de faire telle chose parce qu'il a demandé directement au président. » (Salarié)

Nous raccrochons cet élément au troisième dysfonctionnement relevé (D3). En conclusion, nous proposons de récapituler ci-dessous les convergences et les spécificités de l'organisation du travail pour les salariés et les bénévoles, classées par sous-thème de pratique managériale :

T2 : Organisation du travail	**Convergences**	**Spécificités**		
		Salariés	Bénévoles	Volontaires
21 : Répartition des tâches et des missions	Hybridation pour les bénévoles référents	Activité managériale	Activité d'animation	Non concernés
22 : Régulation de l'absentéisme			Pas de régulation de l'absentéisme	
23 : Intérêt du travail			Peu d'intérêt pour les missions de bénévoles référents	
24 : Autonomie dans le travail	/	Subordination	Forte autonomie dans l'animation Pas de cadre de régulation de l'autonomie / délégation Pas de subordination	
25 : Charge de travail			Charge forte pour les bénévoles référents	
26 : Règles et procédures		Mission managériale peu encadrée		

27 : Organigramme	Organigramme diffusé pour l'ensemble des acteurs	Irrespect systémique de l'organigramme opérationnel

Tableau 84 - Pratiques managériales liées à l'organisation du travail au sein de l'association H

En conclusion, l'organisation du travail est relativement différenciée selon que l'on soit bénévole ou salarié au sein de l'Association H. La répartition des tâches est claire, à l'exception des missions de bénévole référent. Les bénévoles jouissent d'une autonomie importante qui est délicate à réguler et encadre pour les managers salariés, notamment du fait d'un contournement systémique de leur autorité par les bénévoles vers la gouvernance et de leur insubordination hiérarchique.

Thèmes	Sous-thèmes / Pratiques managériales	Dysfonctionnements associés
2 : Organisation du travail	21 : Répartition des tâches et des missions	D1 : Les missions et activités du bénévole référent semblent mécomprises par les acteurs et peu mobilisés par les porteurs de cette fonction
	21 : Répartition des tâches et des missions	D2 : Faible attachement aux missions inhérentes au bénévole référent
	26 : Règles et procédures 27 : Organigramme	D3 : Difficulté à faire respecter la structure hiérarchique
	22 : Régulation de l'absentéisme	D4 : Gestion de la connaissance défaillante pour les bénévoles
	24 : Autonomie dans le travail	D5 : Les pratiques de délégation au bénévole ne sont pas claires et manquent d'instrumentation

Tableau 85 - Dysfonctionnements en lien avec les pratiques managériales l'organisation du travail au sein de l'association H

THÈME 3 : GESTION DU TEMPS

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié à la gestion du temps. Plusieurs dysfonctionnements sont néanmoins de nature à être reliés indirectement à des difficultés de gestion du temps.

Par exemple, la surcharge liée à la cumulation des missions de bénévoles et de bénévoles référents entraîne nécessairement des difficultés de gestion du temps, et par là même sans doute de respect des délais, et des tâches mal assumées. Cependant, ces éléments font déjà l'objet d'un traitement au sein d'un autre thème. D'autre part, n'ayant pas relevé de différenciation des pratiques managériales en lien avec le statut et de dysfonctionnements directement reliés à la gestion du temps, nous ne traiterons pas avec plus de détail ce thème.

T3 : Gestion du temps	Convergences	Spécificités		
		Salariés	Bénévoles	Volontaires
31 : Respect des délais		Non évalué		

32 : Planification, programmation des activités	Non concernés
33 : Tâches mal assumées	
34 : Facteurs perturbateurs de la gestion du temps	

Tableau 86 - Pratiques managériales liées à la gestion du temps au sein de l'association H

En conclusion, nous n'avons pas relevé ni observé de dysfonctionnements liés à des pratiques de management relatives à la gestion du temps.

Thème	Sous-thèmes / Pratiques managériales détaillées	Dysfonctionnements associés
3 : Gestion du temps	/	/

Tableau 87 - Dysfonctionnements en lien avec les pratiques managériales de gestion du temps au sein de l'association H

THÈME 4 : COMMUNATION-COORDINATION-CONCERTATION

SOUS-THÈME 41 : 3C DE L'ÉQUIPE D'ENCADREMENT

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié à la 3C de l'équipe d'encadrement.

SOUS-THÈME 42 : RELATIONS AVEC LES SERVES ENVIRONNANTS

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié aux relations avec les serves environnants.

SOUS-THÈME 43 : 3C ENTRE RÉSEAU ET SIÈGE

On observe une difficulté d'être en lien avec le siège lorsqu'on est loin géographiquement, et moins de déplacement au siège pour les bénévoles.

« On n'a pas cette notion d'association et de mouvement, cette dynamique de l'association en étant à Vienne. Je ne sais pas si elle l'est ailleurs, je ne saurais pas dire. » (Bénévole)

« Ce qu'il nous manque c'est le lien avec la maison mère [le siège]. Ca devrait plus être mon rôle. » (Bénévole)

La présence sur le terrain des managers salariés difficile pour faire le liant.

« Peut-être que les responsables devraient être plus souvent sur le terrain, même si ça se passe de temps en temps. Ne serait-ce que pour les conditions de travail du responsable de maison, qui est noyé sous les responsabilités administratives et les demandes des résidents, que c'est difficile de tenir ce rôle charnière. » (Salarié)

« Certains bénévoles n'ont pas totalement compris les missions de chaque salarié. Quand on leur parle de la responsable de secteur, ils peuvent dire "De toute façon elle ne comprend rien elle est jamais là. » (Bénévole)

Les services support sont plus difficiles à joindre.

« Et je me dis que c'est là qu'on a pêché. Je me dis que si le serve RH avait repris le rôle. C'est là que je parle de solitude. Quand on signale que la personne va partir, qu'il y a une difficulté, on a l'impression de solitude. » (Salarié)

« On a refait en 09/2020 un point avec des noms de bénévoles qui apparaissaient et que je ne connaissais pas, ça faisait plus de 3 ans qu'ils n'étaient plus là. En 01/2021, je reçois un mail pour les heures de bénévolat et à nouveau la liste n'est pas à jour. » (Bénévole)

Il s'agit d'un premier dysfonctionnement identifié (D7) :

D7 : Absence de sentiment d'appartenance au mouvement

SOUS-THÈME 44 : 3C AU NIVEAU DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié à la 3C au niveau de l'équipe de direction.

SOUS-THÈME 45 : DISPOSITIFS DE 3C

Les dispositifs institutionnalisés de 3C sont les mêmes pour les bénévoles et pour les volontaires. Tous les mois, un Comité de Direction (salarié) se réunit et les informations issues sont transmises à tous les acteurs opérationnels de l'association. Toutes les deux semaines, un Comité de Coopération mixte bénévoles et salariés se réunit à l'initiative et sous le pilotage de la Direction Générale.

D'autre part, à l'initiative de la Direction des Ressources Humaines durant la période des confinements liés à la pandémie de Covid-19, un « Journal des bonnes nouvelles » sous la forme d'un groupe de messagerie WhatsApp a été créé à destination des managers et des bénévoles référents (ce qui, par ailleurs, permet une nouvelle fois d'apprécier l'absence d'activité managériale pour les bénévoles référents).



Figure 74 - Extrait de Compte-Rendu du Comité de Coopération

Les Comités de Coopération font l'objet d'un compte-rendu qui est diffusé via un site SharePoint accessible à tous les acteurs internes. Dans ce cadre, les nouvelles arrivées d'acteurs sont signalées, que ceux-ci soient bénévoles ou salariés.

Tous les acteurs bénévoles et salariés disposent d'une adresse courriel institutionnelle et d'un accès aux outils Office Exchange. L'Association H utilise cette adresse courriel afin de diffuser de l'information, soit directement via courriel, soit en utilisant l'outil SharePoint via des sites Intranet. Une fois par trimestre, la Direction Générale réunit l'ensemble des acteurs bénévoles et salariés pour un point général sur le projet de l'association. Il ne s'agit pas d'un rendez-vous statutaire mais d'une volonté de partager de l'information. Néanmoins, ces réunions ne semblent intéresser qu'une faible partie des bénévoles. Nous avons mis en évidence plus haut le faible niveau d'institutionnalisation des bénévoles, et leur souhait de s'investir pour le bénéficiaire et non au serve de l'objet social de l'association. La phrase-témoin ci-dessous confirme ce faible niveau d'institutionnalisation, avec un intérêt pour le bénévole d'être au plus proche du bénéficiaire, sans quoi il pourrait se sentir trop éloigné de ce qu'il considère être sa mission.

« La difficulté, c'est que les bénévoles sont liés à leur équipe d'activité, mais du mal à s'intéresser au fonctionnement global de l'association. 4 fois par an, on leur propose de les réunir tous ensemble où l'objectif est de dire où on va, ce qu'on fait, et globalement sur 700 B si tu en as 100 ou 150 c'est le maximum. » (Salarié)

Il s'agit d'un deuxième dysfonctionnement identifié (D8) :

D8 : Faible engouement pour les dispositifs de 3C physiques pour les bénévoles

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié aux dispositifs de 3C.

SOUS-THÈME 46 : TRANSMISSION DES INFORMATIONS

Les membres bénévoles utilisent peu leur adresse courriel institutionnelle et préfèrent utiliser leur adresse courriel personnelle. D'autre part, ils apprécient peu ce qu'ils considèrent comme étant une surinformation via l'adresse courriel institutionnelle. De leur perspective, leur objectif est d'accompagner des résidents, non d'appartenir à une institution. Ils se connectent donc assez peu aux outils.

« Je ne me connecte jamais sur la messagerie HHR. » (Bénévole)

« Quand vous devenez "actif", comme H est une grosse machine, vous recevez plein de mails et ça peut faire peur. Certains disent "Je vous ai dis OK hier et j'ai déjà reçu plein de mails. » (Bénévole)

« Des bénévoles "Ah mais tous ces courriels qu'on reçoit, etc". C'est souvent les mêmes que ceux qui ne veulent pas se former. Il y a des gens qui ont ces réactions. » (Bénévole)

« Je suis assez peu intéressé par les lettres d'informations, c'est assez lourd et ça pourrait être l'une des fonctions du bénévole référent de faire une sorte de revue de presse. » (Bénévole)

Il s'agit d'un neuvième dysfonctionnement identifié (D9) :

D9 : Faible utilisation des dispositifs de 3C électroniques par les bénévoles

SOUS-THÈME 47 : 3C VERTICALE

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié directement à la 3C verticale. Néanmoins, nous pouvons relier à la 3C verticale le propos ci-dessous tenu par un salarié. Dans cet exemple, il s'agit bien d'un dispositif de 3C verticale qui semble peu mobiliser les bénévoles.

« La difficulté, c'est que les bénévoles sont liés à leur équipe d'activité, mais du mal à s'intéresser au fonctionnement global de l'association. 4 fois par an, on leur propose de les réunir tous ensemble où l'objectif est de dire où on va, ce qu'on fait, et globalement sur 700 B si tu en as 100 ou 150 c'est le maximum. » (Salarié)

En ce sens nous pouvons également relier à ce sous-thème le dysfonctionnement (D8) :

D8 : Faible engouement pour les dispositifs de 3C physiques pour les bénévoles

SOUS-THÈME 48 : 3C HORIZONTALE

Il existe peu de dispositifs de 3C horizontale, comme peuvent le regretter certains bénévoles pour qui ces dispositifs existaient préalablement, par groupes de pairs. Plusieurs conséquences sont liées à ce manque de dispositifs. Comme le mentionnent les propos ci-dessous tenus par un bénévole, il s'agit d'abord d'une opportunité ratée de faire circuler des bonnes pratiques d'accompagnement et d'animation des résidents entre les résidences.

Il s'agit d'un dixième dysfonctionnement identifié :

D10 : Manque d'informations opérationnelles stimulantes et partagées entre les territoires.

Dans le même esprit et comme nous avons pu le souligner, il y a également d'un risque de désaffiliation à l'Association H par manque de dispositifs horizontaux, en ce sens, nous rattachons à ce sous-thème le dysfonctionnement D7 :

D7 : Absence de sentiment d'appartenance au mouvement

« On ne sait pas ce qui est fait sur d'autres pensions de famille. C'est un manque d'opportunité, on en parle mais je n'ai aucune connaissance sur le fait que quelqu'un d'autre fait la même chose que moi sur une autre villa.
Avant, les relations entre les bénévoles référents c'était en direct, on se réunissait, on se tenait au courant, on avait un peu une vie interne qui n'existe plus. On prenait plus le temps. On est de temps en temps réunis par H, mais ce n'est plus la même liberté interne, on sent plus une hiérarchie. On s'échangeait des tuyaux. Quand on se retrouve maintenant plutôt dans un but. Je ne connais plus les bénévoles référents des autres maisons ou pratiquement. » (Bénévole)

« Je trouve que ce qu'il manque ce sont des temps qui ont existé à une époque, où les bénévoles se réunissent, de façon un peu globale. Là il y a des réunions des bénévoles mais au sein de chaque site,

alors qu'il faudrait entre territoire où on réunirait tout le monde. Il faudrait aussi des échanges entre bénévoles référents. » (Bénévole)

T4 : 3C	Convergences	Spécificités		
		Salariés	Bénévoles	Volontaires
41 : 3C de l'équipe d'encadrement		Non évalué		
42 : Relations avec les serves environnants				
43 : 3C entre réseau et siège	Difficultés liées à l'éloignement géographique	Peu de déplacements sur les résidences car beaucoup de résidences	Peu de déplacements au siège car lointain et peu d'intérêt	
44 : 3C au niveau de l'équipe de direction		Non évalué		
45 : Dispositifs de 3C	Adresse courriel et accès aux sites Intranet (CR de CODIR) Comité de Coopération 4 RDV annuels collectifs		Sentiment d'une surcharge d'informations reçues	Non concernés
46 : Transmission des informations				
47 : 3C verticale				
48 : 3C horizontale	Peu de dispositifs entre les résidences	Communication fluide entre les coordinatrices de territoires	Peu de dispositifs et d'échange de bonnes pratiques entre les pairs (bénévoles ; bénévoles référents)	

Tableau 88 - Pratiques managériales liées à la 3C au sein de l'association H

En conclusion, les pratiques de 3C au sein de l'Association H sont sensiblement les mêmes entre les bénévoles et les salariés. Les divergences résident plus dans le ressenti des acteurs, les bénévoles ayant plus facilement et rapidement la sensation d'être sur-sollicité par les dispositifs de 3C provenant du siège et de leur responsable hiérarchique ; ce qui est lié et alimente leur souhait de désinstitutionalisation de leur action. En revanche ils semblent en manque de relation avec d'autres bénévoles.

Thème	Sous-thèmes / Pratiques managériales détaillées	Dysfonctionnements associés

4 : 3C	43 : 3C entre réseau et siège 46 : Transmission des informations 47 : 3C verticale	D7 : Absence de sentiment d'appartenance au mouvement
	43 : 3C entre réseau et siège 46 : Transmission des informations 47 : 3C verticale	D8 : Faible engouement pour les dispositifs de 3C physiques pour les bénévoles
	43 : 3C entre réseau et siège 46 : Transmission des informations 47 : 3C verticale	D9 : Faible utilisation des dispositifs de 3C électroniques par les bénévoles
	48 : 3C horizontale	D10 : Manque d'informations opérationnelles stimulantes et partagées entre les territoires

Tableau 89 - Dysfonctionnements en lien avec les pratiques managériales de 3C au sein de l'association H

THÈME 5 : FORMATION INTÉGRÉE

SOUS-THÈME 51 : ADÉQUATION FORMATION-EMPLOI

Les managers salariés ont des difficultés à piloter le bénévolat, et considèrent ne pas être assez formés.

« On ne m'a jamais formé au management. » (Salarié)

« On n'est pas formés pour travailler avec des bénévoles. D'ailleurs, qu'est-ce que le bénévolat ? C'est galvaudé comme terme : des personnes viennent chercher beaucoup de choses dans le bénévolat. » (Bénévole)

Il s'agit d'un onzième dysfonctionnement relevé (D11) :

D11 : Les managers manquent de formation pour piloter l'activité bénévole.

Nous pouvons également revenir sur les compétences des bénévoles, développées dans leur cadre professionnel et non mis en œuvre pour l'activité d'animation, mais qui ont un impact sur le fonctionnement de l'organisation.

« Il y a beaucoup de bénévoles qui dans leur carrière professionnelle ont eu des postes à responsabilités, et du mal à comprendre qu'ils doivent travailler avec des salariés : ils prennent les manettes. » (Salarié)

Les bénévoles référents sont également nombreux à se questionner sur les compétences nécessaires à l'exerce de leurs missions, ainsi que sur les dispositifs de formation qui leur sont adressés en ce sens. Pourtant, comme nous le verrons, un dispositif au contenu élaboré a été construit par la Direction des Ressources Humaines à leur destination.

« Un des points de difficultés c'est d'accomplir les tâches de bénévole référent, qui nécessite aussi une habituation au rythme et pas seulement une tâche de management et de gestion. Ça ne peut pas être quelqu'un qui débarque comme ça. » (Bénévole Référent)

D'autre part, de nombreux bénévoles refusent d'être mobilisés sur des formations en lien direct avec leurs missions au sein de l'association, et notamment celles reliées à l'animation des bénéficiaires. Cela remet directement en cause leur compétence à réaliser leurs missions et donc l'adéquation entre leur formation et leurs missions.

« Il y a aussi des gens qui n'ont pas envie de se former, ça c'est un problème. J'insiste beaucoup, au moins la formation à l'accompagnement. Il y a des gens qui disent "Ah non j'ai plus envie d'apprendre" (dans la précédente équipe), c'était des gens qui ne se positionnaient pas très bien, des blocages. » (Bénévole)

« Il y a un paquet de bénévoles qui n'ont pas fait la formation accompagnement. Ils sont sollicités mais ne voient pas l'intérêt : quand on ne connaît pas [la réalité de l'accompagnement ; de la situation des résidents], on ne sait pas. » (Bénévole)

Il s'agit d'un douzième dysfonctionnement relevé (D12) :

D12 : Manque d'intérêt des bénévoles et sous-utilisation de l'offre de formation proposée

SOUS-THÈME 52 : BESOINS DE FORMATION

SOUS-THÈME 53 : COMPÉTENCES DISPONIBLES

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié aux besoins de formation ou aux compétences disponibles. Néanmoins, certains points évoqués concernant l'adéquation formation-emploi ont un impact sur les besoins de formations :

- Les bénévoles qui ont une activité d'animation ont « besoin » (au sein de l'institution et des processus métier) de suivre la formation « Accompagnement », mais ne le font pas (D12)
- Les managers salariés ont des difficultés à piloter l'action bénévole et disent ne pas être suffisamment formés (D11)
- Les bénévoles référents ont des difficultés à prendre en main leurs missions, d'abord en lien avec un manque de clarté dans leur étendue, mais également avec les compétences nécessaires (D1 et D2)

SOUS-THÈME 54 : DISPOSITIFS DE FORMATION

De très nombreux dispositifs de formation sont mis en œuvre au sein de l'Association H. Ceux-ci sont répertoriés au sein d'un catalogue diffusé en ligne via un site SharePoint, ainsi qu'un catalogue imprimé et diffusé dans les résidences via les coordinatrices de territoire. L'introduction du catalogue de formation est formulée de la façon suivante :

« Pourquoi se former ? Bénévole ou salarié, ce catalogue vous propose une offre de formation pour améliorer ou acquérir des connaissances et compétences, afin d'être plus serein dans vos missions au

quotidien. […] Certaines formations sont mixtes : bénévoles et salariés, permettant des échanges plus riches entre les participants. »

En 2019, l'association H déclare avoir dispensé 3.544 heures de formation, pour 679 places de formation (soit presque une action de formation par personne), pour 104 sessions au total. Ramené au nombre d'acteurs : 4,12h de formation par an et par personne / 0,79 place de formation par personne. Les formations sont classées en trois catégories : Accueil et Intégration (3 formations) ; Les fondamentaux (3 formations) ; Aller plus loin … (6 formations). Les formations « Aller plus loin … » sont majoritairement des formations « Métiers ».

L'inscription est réalisée via la Direction des Ressources Humaines. Le catalogue propose par ailleurs aux bénévoles de « solliciter [leur] bénévole référent » pour être accompagné. Les formations sont gratuites pour les participants, les coûts sont pris en charge par l'association. Les dispositifs de formation disponibles sont les suivants :

Nom	Objectifs	Public	Programme	Modalités pratiques
Accueil et intégration	Faciliter l'intégration des nouveaux salariés et bénévoles Comprendre le fonctionnement de l'association et ses spécificités Découvrir les pratiques liées à l'organisation de l'association Échanger avec le serve RH	Bénévoles et salariés	Présentation des participants et de leur mission Échanges et animation autour du mouvement Présentation de l'organisation et des objectifs Témoignage d'un binôme bénévole / salarié L'engagement bénévole, c'est quoi ?	5 heures dont un déjeuner
Informatique	Découvrir et connaître les outils informatiques RH Aider à mieux utiliser la messagerie et les outils informatiques mis à disposition	Bénévoles	Se connecter au portail Se familiariser avec le portail Démystifier et installer les outils de messagerie sur les tablettes et les téléphones portables	Une demi-journée
Vivre la précarité ; qu'est-ce que ça veut dire ?	Donner des points de repère sur ce qu'est « vivre la précarité » et ses conséquences sociales Prendre du recul face aux situations individuelles rencontrées	Bénévoles et salariés	Analyse de 2 études menés par des universitaires	Une demi-journée
Accompagnement	Partager ses idées sur la précarité, l'accompagnement, ses expériences d'accompagnant Croiser les regards pour mieux se comprendre Parler le même langage	Bénévoles	La précarité : quelles représentations en avons-nous ? Partage sur l'organisation interne Cadre de l'accompagnement de proximité Relation accompagnant / accompagné	Une journée
Initiation à l'écoute	Repérer et clarifier son ou ses propres attitudes Analyser l'attitude compréhensive et ses composantes	Bénévoles et salariés	Attitudes d'aide Principes de base : empathie, communication	Une journée
Environnement social des familles	Aider à mieux comprendre l'environnement social des familles accompagnées	Bénévoles	Notion d'action sociale Acteurs / Publics / Modalités d'intervention	Une journée
Médiation et gestion de conflit	Prendre du recul S'approprier quelques repères	Bénévoles	Expression Apports d'outils et d'éclairages	Une demi-journée

	Trouver la juste distance		Posture de médiation	
L'interculturalité	Favoriser la communication entre résidents de diverses cultures Être attentif aux situations multiculturelles	Bénévoles et salariés accompagnants	Concepts de culture et d'interculturalité Être migrant La déconstruction des stéréotypes	Une journée
Initiation à l'accompagnement de personnes souffrant d'addiction	Comprendre et cerner les mécanismes dans les conduites addictives Prendre en compte les problématiques addictives dans l'accompagnement	Bénévoles et salariés accompagnants	Des usages aux addictions Articulation entre prévention, accès au soin et prise en charge Accompagnement individuel des usagers en difficulté Le réseau de prise en charge	Une journée
Perfectionnement à l'accompagnement de personnes souffrant d'addiction	Mettre en pratique les notions abordées en initiation	Bénévoles et salariés accompagnants (ayant réalisé l'initiation)	Réflexions sur des cas concrets	Une journée
Sensibilisation aux risques lors des missions de bricolage	Prendre conscience des risques qu'on peut rencontrer dans un logement Détecter les risques présent dans un logement	Bénévoles ayant une mission de bricolage	Accidents domestiques Prévention des risques et EPI Risque électrique, gaz Sécurité au quotidien	Une demi-journée
Hygiène et sécurité alimentaire	Exposer les risques sanitaires Analyser ses pratiques	Bénévoles et salariés ayant une mission en cuisine collective	La chaîne du froid Dates limites Traçabilité	Une journée

Tableau 90 - Catalogue de formation à destination des bénévoles et des salariés

L'association s'appuie sur des formateurs internes ou externes. Il y a une volonté de placer le bénévole et le salarié sur une même ligne d'engagement. La formation d'accueil et d'intégration concerne à la fois les salariés et les bénévoles (5 heures). 7 formations sont destinées aux bénévoles et aux salariés. Malgré le nombre de formations proposées et leur niveau de diffusion, nous avons récolté pour 5 acteurs sur les 13 interviewés qu'ils ne savaient pas où trouver le catalogue de formation :

« Est-ce qu'il y a des formations ? Je n'en ai aucune idée, jamais eu, on ne m'a pas contactée pour avoir des formations, peut-être que c'est la période aussi. » (Bénévole Référent)

D'autre part, ils ne semblent en effet que peu intéressés par l'offre. De leur point de vue, cela semble correspondre de nouveau à leur volonté d'institutionnaliser le moins possible leur accompagnement auprès des bénéficiaires.

« Il y en a [des bénévoles] qui ont peur qu'on les force à faire des formations, alors qu'il n'y a rien d'obligatoire. Pour eux l'existant convient très bien, il n'y a rien à changer. » (Bénévole)

« Le manque de sentiment d'appartenance à HHR les empêche [les bénévoles] d'aller vers une vision plus globale de ce qu'elles font. Leur mission est tronquée, mais ils l'ignorent paisiblement. » (Bénévole)

Pourtant, comme cela est mentionné au sein de l'expression ci-dessous, ce sont régulièrement ces mêmes bénévoles, anciens et expérimentés, qui pourraient avoir un intérêt à participer à ce type de sessions.

« Parfois il y a une difficulté à prendre de la distance face au contexte : là depuis trop longtemps. Il n'y a plus cette distance avec les gens, difficultés de positionnements. Certains bénévoles auraient besoin d'une formation pour la distance. » (Bénévole)

La Direction des Ressources Humaines se trouve ainsi régulièrement obligée d'annuler, reporter des sessions, ou les maintenir avec un nombre réduit d'acteur. Nous n'avons pas pu obtenir d'indicateurs permettant de quantifier cette information, seulement l'information qualitative suivante de la part du bénévole référent RH :

« Le problème dans la formation, c'est que les gens ont pas forcément envie de s'enfermer, pas la moitié des bénévoles qui viennent à l'intégration. Les BR pourraient être intéressés, et quand tu proposes des dates t'as pas énormément de gens qui se battent pour venir. » (Bénévole référent)

Nous pouvons positionner i à nouveau le dysfonctionnement D12 préalablement identifié :

D12 : Manque d'intérêt des bénévoles et sous-utilisation de l'offre de formation proposée

En ce qui concerne spécifiquement l'intégration des nouveaux acteurs, le catalogue de formation précise : « 2019 [a] été une année particulièrement dynamique pour le recrutement et l'intégration de nouveaux bénévoles. […] Chaque nouveau bénévole ou salarié qui s'engage dans l'association, participe dès que possible à une demi-journée d'accueil et d'intégration, temps d'information, de rencontres et d'échanges dans l'objectif de découvrir et de mieux appréhender les fondamentaux de l'association H. » À titre personnel, nous n'avons pas été sollicité lors de notre intégration en tant que bénévole pour participer à cette session de formation, qui pourtant fait partie du processus d'intégration et de suivi d'un bénévole mentionné au sein du « Livret du Bénévole Référent ». Nous pouvons néanmoins imputer cela à la période de pandémie de Covid-19 durant laquelle s'est déroulée notre recherche-intervention.

Par ailleurs, en ce qui concerne le Bénévole Référent, l'association H a mis en place un parcours d'accompagnement spécifique et identique avec les managers salariés. Les 6 ateliers développent les thématiques suivantes :

Atelier N°	**Objectif**	**Programme**	**Durée**	**Planning**
1 : Suivre une mission confiée	Favoriser la réussite d'une mission confiée	Partage d'un cas concret par participant Un concept et une astuce pour prendre du recul Entraînement sur 1 ou 2 cas en plénière	2 heures	21 avril

2 : Mettre mon équipe en projet	Réussir à mobiliser mon équipe sur notre projet collectif	Un concept et une astuce pour prendre du recul Réflexion individuelle puis en sous-groupes sur mon projet d'équipe Partage en quelques cas en plénière	2 heures	5 mai
3 : Recruter un salarié / bénévole	Recruter et intégrer effacement un salarié / bénévole	Tour de table des profils susceptibles d'être recrutés prochainement par les participants Un concept et une astuce pour prendre du recul Entraînement d'entretien de recrutement sur 1 ou 2 cas en plénière	2 heures	6 octobre
4 : Optimiser l'animation d'une réunion	Faciliter les échanges et les prises de décision lors d'une réunion	Tour de table des éléments préparés Partage des bonnes pratiques pour prendre du recul	2 heures	27 octobre
5 : Approfondir sa communication avec différents types de personnalités	Améliorer sa capacité à adapter sa communication à son interlocuteur	Rappel des profils de personnalités et leur canal de communication	2 heures	17 novembre
6 : Améliorer l'impact de sa communication en collectif	Améliorer sa capacité à faire passer des messages	Tour de table d'exemples d'informations susceptibles d'être partagées à l'équipe Un concept et une astuce pour prendre du recul Entraînement sur 1 ou 2 cas en plénière	2 heures	1er décembre

Tableau 91 - Programme de formation au management des bénévoles référents et managers salariés

Les objectifs globaux du programme sont de « développer sa capacité à accompagner les équipes dans un contexte d'évolution des pratiques », de « se doter d'outils pour répondre aux situations

quotidiennes vécues sur le terrain », « entretenir le faire ensemble entre bénévoles référents et managers ». Le parcours s'étale donc sur 7 mois pour une durée de 6 ateliers de 2 heures soit 12 heures, sans accompagnement individuel ni autres analyse de la pratique entre les sessions de formation.

Les managers salariés et les bénévoles référents ne sont pas différenciés durant les sessions. Ce qui est mis en avant comme une manière d'entretenir le « faire ensemble entre bénévoles référents et managers » peut également coïncider avec la présence durant la même session d'un manager salarié et de l'un des bénévoles référents sous sa responsabilité. Pour autant les managers salariés ont signalé à plusieurs reprises leur difficulté à piloter l'action bénévole.

Des fiches pratiques sont mises à la disposition des bénévoles référents pour les accompagner dans leur management. Elles ont été créées à partir de formations réalisées en 2019. Il existe 7 fiches-outils : mobiliser le collectif sur un projet/objectif, animer une réunion hebdo/mensuelle, recruter un bénévole, accompagner le quotidien, confier une mission, pratiquer l'écoute active, passer un message difficile. Points : Quand ? Pourquoi ? Attitude gagnante ? Comment ? Bonus (méthode ou exemple pratique)

Le livret du bénévole référent ne contient pas d'élément sur le positionnement vis-à-vis du salarié : comment se positionner en tant que collaborateur du salarié ? Pourtant, dans le prolongement de nos propos concernant le Thème 2 Organisation du travail, le Bénévole Référent ne dispose d'aucun pouvoir décisionnel. Bien que cela n'ait pas été exprimé au sein des entretiens, il nous semble délicat de former des managers salariés et des bénévoles référents aux mêmes missions, en considérant que leurs rôles ne sont pas les mêmes, que le cadre de fonctionnement de leur relation n'est pas précisé par l'Association H, et qu'il existe un lien hiérarchique entre eux au sens de l'organisation opérationnel qui rend moins aisée la prise de parole durant les sessions de formations.

Nous relevons ainsi un nouveau dysfonctionnement (D13) :

D13 : Les dispositifs de formation sont indifférenciés entre le bénévole référent et le manager salarié.

SOUS-THÈME 55 : FORMATION ET CHANGEMENT TECHNIQUE

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié à la formation et au changement technique.

T5 : Formation intégrée	**Convergences**	**Spécificités**		
		Salariés	Bénévoles	Volontaires
51 : Adéquation Formation - Emploi	Difficultés du rôle de management (Salarié) et d'animation (Bénévole Référent)	/	Bénévoles parfois habitué à des responsabilités managériales dans leur vie professionnelle, non intégré dans leurs missions au sein de H	Non évalué

52 : Besoins de formation	Entretien annuel pour chaque acteur	Pas assez formé à l'exerce du management	/
53 : Compétences disponibles			
54 : Dispositifs de formation	Très nombreux dispositifs de formations Formation au « Management » commune entre les Bénévoles Référents et les Managers Salariés	/	Peu d'utilisation des dispositifs de formation
55 : Formation et changement technique		Non évalué	

Tableau 92 - Pratiques managériales liées à la formation intégrée au sein de l'association H

En conclusion, l'Association H a déployé un important dispositif de formation à destination des salariés et des bénévoles, qui peine pourtant à répondre aux objectifs initiaux car : les bénévoles n'utilisent que peu ces dispositifs, et notamment ceux directement en lien avec les bénéficiaires ; les Bénévoles Référents ne font pas l'objet d'une approche différenciée vis-à-vis des salariés dans le cadre de leur formation, ce qui contribue à alimenter le flou autour de leurs missions. Enfin, de nombreux bénévoles semblent tentés de mettre à disposition les compétences développées dans le cadre de leur vie professionnelle, mais ne pas être amenés à le faire compte tenu du cadre de leurs missions.

Thème	Sous-thèmes / Pratiques managériales détaillées	Dysfonctionnements associés
T5 : Formation intégrée	51 : Adéquation Formation / Emploi	D11 : Les managers manquent de formation pour piloter l'activité bénévole
	52 : Besoins de formation 53 : Compétences disponibles 54 : Dispositifs de formation	D12 : Manque d'intérêt des bénévoles et sous-utilisation de l'offre de formation proposée
	54 : Dispositifs de formation	D13 : Les dispositifs de formation sont indifférenciés entre le bénévole référent et le manager salarié.

Tableau 93 - Dysfonctionnements en lien avec les pratiques managériales de formation intégrée au sein de l'association H

THÈME 6 : MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE

SOUS-THÈME 61 : ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

L'Association H a développé une narration importante pour mettre en œuvre son projet associatif. On peut citer par exemple le projet « Vision 2025 », dont un livret de présentation a été édité et diffusé au sein de l'association. Il précise :

- Notre raison d'être : Tisser des liens en logeant et en accompagnant vers l'autonomie toute personne en situation de fragilité
- Notre volonté : Être reconnu comme un acteur professionnel et innovant de l'économie sociale et solidaire dans l'accompagnement des fragilités

On retrouve i la notion de « professionnalisation » qui, à la lecture que nous en faisons, semble être un moyen pour l'Association de combler un défaut de sérieux et de fiabilité qui pourrait être perçu par son écosystème socio-économique, tenant au caractère associatif de l'organisation, et donc de la participation à son projet d'acteurs bénévoles « non professionnels » (Busson-Villa & Gallopel-Morvan, 2012). Il s'agit à nouveau de la « crise des discours » évoquée par Delattre (2001), où le bénévolat est assimilé à de l'amateurisme qu'il faudrait « corriger » pour être considéré comme sérieux et fiable par un écosystème socio-économique.

De ce point de vue, l'une des orientations stratégiques de l'Association H semble être de prouver à son écosystème que « malgré » la participation d'acteurs bénévoles, elle peut être professionnelle. Cela en dit long sur sa propre perception et confirme à nouveau les hypothèses que nous formulions concernant la pratique du bénévolat. Ceci étant, comme nous avons pu l'observer concernant le T5 : Formation intégrée, l'offre et les dispositifs de formation proposées par H tiennent bien plus d'une professionnalisation au sens d'un perfectionnement des pratiques et des processus métier, que d'une salarisation exclusive et d'une mise au rebus des acteurs bénévoles. La professionnalisation nous semble ainsi être réellement au cœur du projet et des orientations stratégiques de l'Association H.

Les 4 objectifs-clés de cette « Vision 2025 » sont tous quantitatifs :

- 6000 personnes accompagnées (+300 par an)
- 3000 hébergements et logements en gestion (+200 par an)
- 1000 bénévoles actifs (+100 par an)
- 10 lieux d'échange solidaires (+1 par an)

Par ailleurs, cette « Vision 2025 » se décline en « Ambitions 2023 » pour les 4 parties prenantes de l'Association, notamment les salariés et les bénévoles, sous le slogan : « S'accomplir dans la réalisation de sa mission ». Les ambitions sont les suivantes :

- Renforcer la contribution de chacun au serve de la performance collective
    - Expertise métier, agilité, adaptabilité, réactivité, solidarité interservices
- Favoriser le sentiment d'appartenance à une association forte de sa diversité
    - Valoriser l'ingénierie, l'expertise, les compétences de chacun
    - Mettre en avant les réussites collectives

Nous avons pu valider au sein du T2 Organisation du travail, qu'en effet, l'Association H cherche dans le cadre de ses recrutements, à positionner les acteurs sur des missions où leur expertise, leur ingénierie, leur expertise pourront s'exprimer. Ainsi, les missions affectées aux salariés sont précisées au sein de leur contrat de travail. Pour les bénévoles, il s'agit plus généralement d'un courriel et les tâches et missions se précisent lors de l'intégration et durant l'exerce du bénévolat.

L'association H diffuse des offres de bénévolat sur différents réseaux : au sein des résidences, sur son site Internet, sur le site « France bénévolat », etc. Les offres permettent d'apprécier l'angle que peut prendre le bénévolat, soit d'un point de vue « Type d'activité » : accompagnement, administration et comptabilité, communication et marketing, direction et animation, RH et vie associative, etc. ; soit au niveau géographique. Chaque recrutement correspond ainsi à un besoin clairement identifié par les managers salariés, transmis à la Direction RH puis diffusée sur ces réseaux à travers une offre précisant les missions du poste. L'Association H souhaite ainsi poursuivre dans cette voie, de nouveau liée à la professionnalisation.

Par ailleurs, l'Association H s'engage dans un processus de pilotage par la qualité de l'organisation, avec la recherche de l'obtention de la certification ISO9001 pour l'ensemble de ses activités. « L'Engagement Stratégie Politique Qualité », document de communication interne rédigé par le Directeur Général, précise :

> *« Plus que jamais, l'ensemble de nos interlocuteurs attendent de nous une véritable qualité de nos serves. Aujourd'hui, nous nous engageons à les satisfaire.*
>
> *Notre management-qualité doit être pour chacun un véritable outil de pilotage : il soutient et guide l'organisation que nous avons mise en place. Il est en permanente évolution pour répondre toujours mieux aux attentes de nos clients, respecter leurs exigences et répondre aux obligations légales et réglementaires applicables à nos activités. Chacun au sein de l'association, salarié ou bénévole, doit être contributeur et impliqué dans sa mise en œuvre. »*

Nous noterons au sein de ce texte, et pour la seule fois, l'utilisation du terme de « client » pour évoquer ce qui jusqu'à présent était désigné sous le terme de « bénéficiaire ». N'ayant pas pu poursuivre notre recherche-intervention durant la mise en œuvre de ce plan stratégique, nous n'avons pas pu vérifier si cela constituait une tendance qui était amenée à se développer au sein de l'organisation. Néanmoins, il semble s'agir d'une inflexion forte au sein du projet de l'Association H, la sémantique du « client » étant régulièrement particulièrement crainte par les associations, eu égard à ce que certains considèrent comme un dévoiement du projet associatif originel (Hély, 2004; Cottin-Marx, 2019).

Dans le prolongement de cette réflexion, nous pourrons également noter que l'une des orientations stratégiques est bien la certification de l'Association, voie jugée nécessaire afin de conduire à la respectabilité institutionnelle (Savall & Zardet, 2005; Busson-Villa & Gallopel-Morvan, 2012). En ce sens, l'Association H confirme notre hypothèse selon laquelle pour les associations, la professionnalisation passe par la certification. Enfin, nous noterons que la certification choisie, l'ISO9001, est centrée autour de la notion de « client », ce qui alimente sans doute l'utilisation de ce terme au sein de « L'Engagement Stratégie Politique Qualité ».

Ce document insiste par ailleurs fortement sur la recherche d'implication complémentaire et collective de toutes les parties prenantes internes à l'association, qu'ils soient salariés ou bénévoles. Il y a ainsi

sur un fort souhait de collaboration qui dépasse le cadre du statut, et positionne ensemble ces acteurs au sein des processus organisationnels. Il poursuit :

> *« Notre politique Qualité, avec notre stratégie Vision 2025 fondée sur ses ambitions, est déclinée dans notre plan d'action annuel, enrichi en continue par les audits, les remontées d'informations internes comme externes et nos Comités de Pilotage. »*

Le projet de certification de l'Association H est donc solidement ancré dans les orientations stratégiques, les structures organisationnelles s'étant adaptées et s'imbriquant ensemble en faveur de celui-ci.

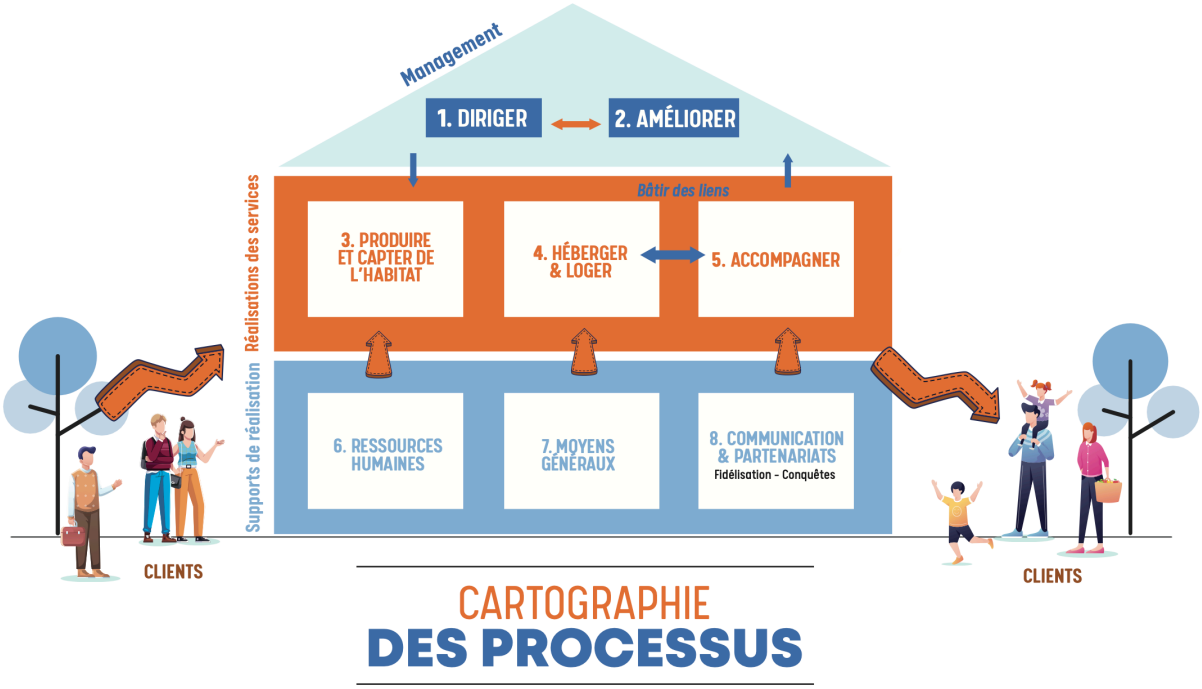


Figure 75 - Cartographie des processus de l'Association H

Cependant, il est des bénévoles pour qui ce type d'orientations stratégiques, et notamment leur sémantique, ne correspond pas à leur engagement.

> *« C'est des noms d'opération, des projets d'opération sur 2-3 ans, avec des chiffres, des statistiques, je pense que ça passe au-dessus des bénévoles, on ne vient pas forcément pour ça, c'est d'abord la relation avec le référent. » (Bénévole référent)*
>
> *« Quand ils [les bénévoles] entendent : "Projet 2025", "Certification qualité", ça fait peur à certains : comment les accompagner à comprendre le positif. » (Bénévole)*

D'autre part, certains semblent s'extraire du périmètre des acteurs concernés par ces orientations stratégiques :

> *« Les ambitions 2025 sont typiquement pour des professionnels. » (Bénévole)*
>
> *« Je n'ai pas envie de retrouver le monde du travail dans le cadre de mon bénévolat. » (Bénévole)*

Ils ne semblent pas se considérer comme « professionnels » et refusent de retrouver, au sein de leur bénévolat, des éléments qui pourraient ressembler à un contexte salarié. La notion de « professionnel », telle qu'elle est i employée, semble plus se rapprocher de la distinction « salarié – bénévole » que de la notion d'actes professionnels que l'association souhaite développer. Il semble donc y avoir une certaine incompréhension autour du sens associé à ce terme entre les acteurs bénévoles et la direction salariée de l'Association H. Il s'agit d'un quatorzième dysfonctionnement (D14) :

D14 : Il y a une différence de conception de la professionnalisation entre les acteurs bénévoles et la direction salariée

Les seconds propos confirment selon nous la perception par les bénévoles de l'Association H d'un élément régulièrement mentionné dans les propos de nombreux sociologues du travail (Cottin-Marx, 2020; Hély, 2004, 2009) : celui de la prétendue différence fondamentale de l'organisation du travail entre les entreprises et les organisations associatives, due à la recherche ou non de lucrativité. Ce faisant, les bénévoles semblent s'extraire des bornes de l'organisation pour considérer, à l'inverse de Delattre (2001), que l'association n'est pas une organisation qui développe des serves soumis au jugement de tiers, et donc échappe à l'exigence de qualité ; et d'autre part que la structure organisationnelle des associations est nécessairement être différentes des structures à but lucratif. Pour ne plus être sujette à ces critiques, et donc conserver ses bénévoles sans remettre en cause son engagement en faveur de la qualité, l'Association serait ainsi réduite à développer un projet de qualité sans utiliser des méthodes « professionnelles » ayant fait leurs preuves à des nombreuses reprises, comme le mentionne Mayaux (Mayaux, 2012).

Enfin, dans le prolongement de cette analyse, les bénévoles semblent peu intéressés par la vie institutionnelle et politique de l'Association H. Nous pouvons relier cela au Dysfonctionnement 7 préalablement identifié : D7 Absence de sentiment d'appartenance au mouvement ; tout en le distinguant car là où le D7 était lié à une distance géographique et aux processus organisationnels, et donc d'une perspective structurelle, les propos ci-dessous semblent plus tenir d'un désintérêt fondamental des bénévoles pour l'organisation.

« Les bénévoles trouvent, et moi aussi, qu'on a perdu en âme, toute cette vie communautaire qui avait à la [Pension]. »(Bénévole)
« Les bénévoles sont réfractaires lorsque l'on parle de la vie institutionnelle et politique d'H. » (Bénévole)

Il s'agit donc là d'un quinzième dysfonctionnement (D15) :

D15 : La vie institutionnelle de l'Association intéresse peu les bénévoles.

SOUS-THÈME 62 : AUTEURS DE LA STRATÉGIE

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié directement aux auteurs de la stratégie. Néanmoins, nous pouvons noter que si les auteurs de la stratégie sont principalement salariés, eu égard à l'organisation

opérationnelle de l'Association H, les orientations stratégiques sont validées par les membres adhérents bénévoles de l'Association, compte tenu de son caractère associatif impactant le fonctionnement de sa gouvernance.

SOUS-THÈME 63 : DÉMULTIPLATION ET ORGANISATION DE LA MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié directement à la démultiplication et l'organisation de la mise en œuvre stratégique. D'autre part, n'ayant pas pu poursuivre notre recherche-intervention, nous n'avons pas pu observer les pratiques de mise en œuvre de la stratégie. Néanmoins, ainsi que le mentionne « L'Engagement Stratégie Politique Qualité » :

« Notre management-qualité doit être pour chacun un véritable outil de pilotage : il soutient et guide l'organisation que nous avons mise en place. Il est en permanente évolution pour répondre toujours mieux aux attentes de nos clients, respecter leurs exigences et répondre aux obligations légales et réglementaires applicables à nos activités. Chacun au sein de l'association, salarié ou bénévole, doit être contributeur et impliqué dans sa mise en œuvre. »

L'organisation et la mise en œuvre de la stratégie semble bien réalisée, a minima dans l'intention, par les acteurs opérationnels salariés et bénévoles.

SOUS-THÈME 64 : OUTILS DE LA MOS

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié directement aux outils de la mise en œuvre stratégique. D'autre part, n'ayant pas pu poursuivre notre recherche-intervention, nous n'avons pas pu observer les pratiques de mise en œuvre de la stratégie.

SOUS-THÈME 65 : SYSTÈMES D'INFORMATION

À l'image des objectifs stratégiques, les indicateurs sont souvent quantitatifs et assez peu qualitatifs.

« On n'a pas d'indicateur générique global pour suivre le management des bénévoles, mais peut-être que certains managers en ont. L'association n'a pas suffisamment pris de temps de compétences à aller vers ce type de détail, pas considéré comme essentiel. C'est encore "faites au mieux". »(Bénévole)

« J'ai beaucoup trop de quantitatifs et pas assez de qualitatifs. On ne parle pas de lien, de ressocialisation. Sur un reporting d'animation : combien il y avait de résidents, on va dire que c'est top parce qu'il y en avait 10, et nul parce qu'il y en avait 3. On ne va pas assez sur le qualitatif. » (Salarié)

« Finalement dans les reportings au niveau des bénévoles, je n'en ai pas : j'utilise un tableau avec les coordonnées du bénévole et leurs actions ; combien de fois ils interviennent, c'est tout. » (Bénévole)

À ce sujet, les managers salariés se plaignent du peu d'indicateurs qualitatifs institutionnalisés qui pourraient leur permettre de suivre et de piloter l'activité, et notamment l'activité bénévole. Par ailleurs, nous avons pu mentionner que les objectifs de l'Association H étaient exprimés et communiqués exclusivement sous forme quantitative. Les 4 objectifs-clés de cette « Vision 2025 » sont tous quantitatifs :

- 6000 personnes accompagnées (+300 par an)

- 3000 hébergements et logements en gestion (+200 par an)
- 1000 bénévoles actifs (+100 par an)
- 10 lieux d'échange solidaires (+1 par an)

On retrouve une certaine forme de tentation à l'objectivation quantitative du projet associatif par l'organisation, qui pourrait là aussi tenir d'une recherche d'institutionnalisation de l'action vis-à-vis des collectivités territoriales et donateurs, friands de données quantitatives pour mesurer l'impact de leurs dons et ainsi communiquer auprès de leurs clients (Busson-Villa & Gallopel-Morvan, 2012). À nouveau, l'option quantitativiste opère une distanciation vis-à-vis du réel et ne permet pas d'apprécier le contenu de l'accompagnement réalisé par les bénévoles et sa performance.

Il s'agit d'un seizième dysfonctionnement (D16) :

D16 : Les managers manquent d'outils et de cadre pour piloter leur activité.

Au sujet des systèmes d'information, nous avons par ailleurs exploité des matériaux liés aux systèmes d'information, particulièrement concernant l'utilisation des outils informatiques, au sein du Thème 3 : Communication – Coordination – Coopération, et nous avons repéré les dysfonctionnements suivants :

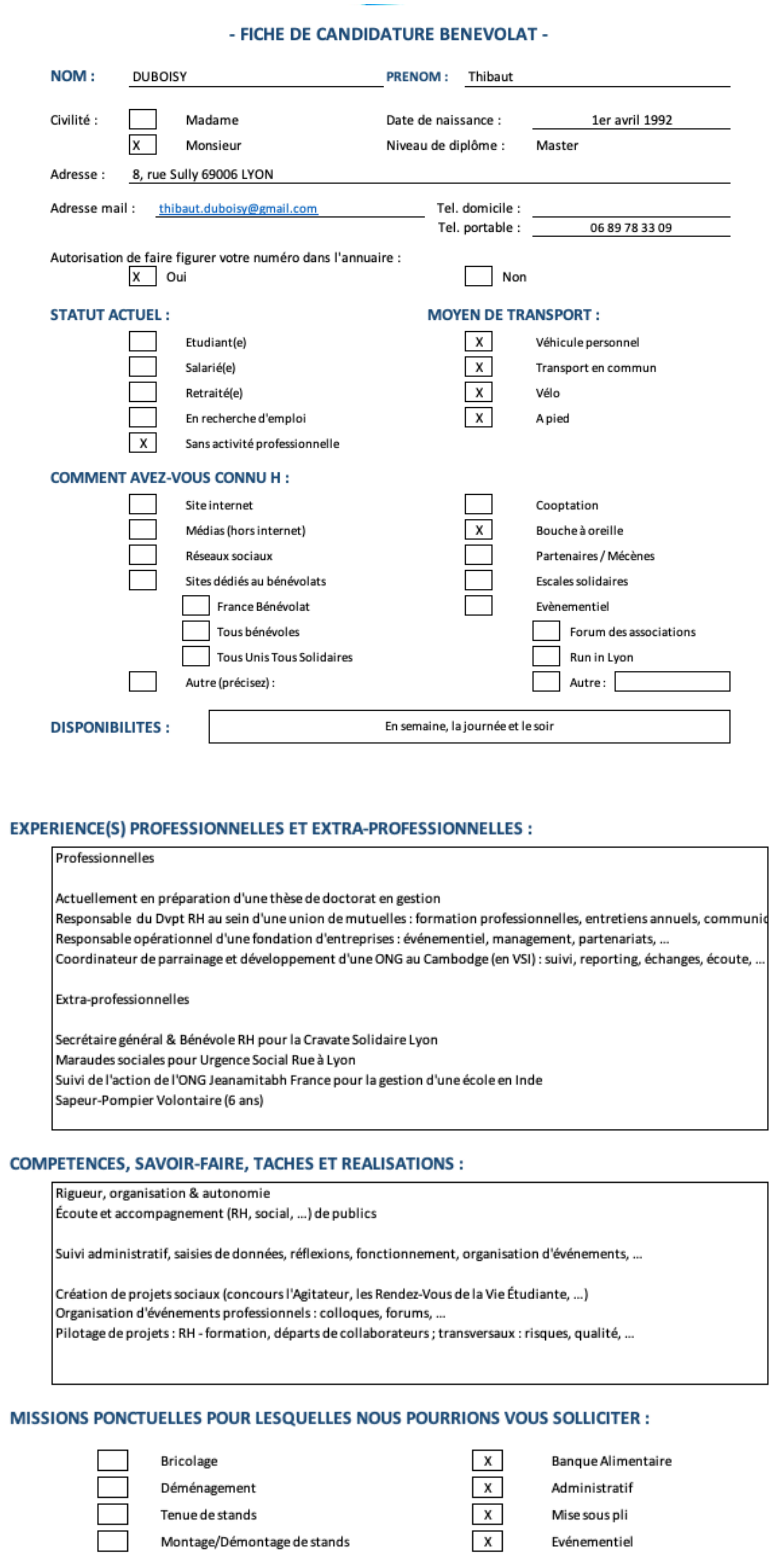
D9 : Faible utilisation des dispositifs de 3C électroniques par les bénévoles D10 : Manque d'informations opérationnelles stimulantes et partagées entre les territoires

SOUS-THÈME 66 : MOYENS DE LA MOS

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié directement aux moyens de la mise en œuvre stratégique. D'autre part, n'ayant pas pu poursuivre notre recherche-intervention, nous n'avons pas pu observer les pratiques de mise en œuvre de la stratégie.

SOUS-THÈME 67 : GESTION DU PERSONNEL

Nous proposons au sein de cette partie de confronter notre expérience de bénévole et les intentions de l'Association H, vis-à-vis d'une pratique spécifique de gestion du personnel : l'intégration d'un nouveau bénévole. Préalablement à notre intégration, nous avons dans un premier temps renseigné une fiche candidature détaillée, au sein de laquelle il nous a été demandé de renseigner : notre état civil, notre statut, nos disponibilités, nos expériences professionnelles et extra-professionnelles, nos compétences, savoir-faire, tâches et réalisations, ainsi que les missions qui nous intéressaient.



- FICHE DE CANDIDATURE BENEVOLAT -

NOM : DUBOISY PRENOM : Thibaut

Civilité : [ ] Madame [X] Monsieur
Date de naissance : 1er avril 1992
Niveau de diplôme : Master

Adresse : 8, rue Sully 69006 LYON

Adresse mail : thibaut.duboisy@gmail.com
Tel. domicile :
Tel. portable : 06 89 78 33 09

Autorisation de faire figurer votre numéro dans l'annuaire :
[X] Oui [ ] Non

STATUT ACTUEL :
[ ] Etudiant(e)
[ ] Salarié(e)
[ ] Retraité(e)
[ ] En recherche d'emploi
[X] Sans activité professionnelle

MOYEN DE TRANSPORT :
[X] Véhicule personnel
[X] Transport en commun
[X] Vélo
[X] A pied

COMMENT AVEZ-VOUS CONNU H :
[ ] Site internet
[ ] Médias (hors internet)
[ ] Réseaux sociaux
[ ] Sites dédiés au bénévolats
[ ] France Bénévolat
[ ] Tous bénévoles
[ ] Tous Unis Tous Solidaires
[ ] Autre (précisez) :
[ ] Cooptation
[X] Bouche à oreille
[ ] Partenaires / Mécènes
[ ] Escales solidaires
[ ] Evènementiel
[ ] Forum des associations
[ ] Run in Lyon
[ ] Autre :

DISPONIBILITES : En semaine, la journée et le soir

EXPERIENCE(S) PROFESSIONNELLES ET EXTRA-PROFESSIONNELLES :

Professionnelles

Actuellement en préparation d'une thèse de doctorat en gestion
Responsable du Dvpt RH au sein d'une union de mutuelles : formation professionnelles, entretiens annuels, communic
Responsable opérationnel d'une fondation d'entreprises : événementiel, management, partenariats, ...
Coordinateur de parrainage et développement d'une ONG au Cambodge (en VSI) : suivi, reporting, échanges, écoute, ...

Extra-professionnelles

Secrétaire général & Bénévole RH pour la Cravate Solidaire Lyon
Maraudes sociales pour Urgence Social Rue à Lyon
Suivi de l'action de l'ONG Jeanamitabh France pour la gestion d'une école en Inde
Sapeur-Pompier Volontaire (6 ans)

COMPETENCES, SAVOIR-FAIRE, TACHES ET REALISATIONS :

Rigueur, organisation & autonomie
Écoute et accompagnement (RH, social, ...) de publics

Suivi administratif, saisies de données, réflexions, fonctionnement, organisation d'événements, ...

Création de projets sociaux (concours l'Agitateur, les Rendez-Vous de la Vie Étudiante, ...)
Organisation d'événements professionnels : colloques, forums, ...
Pilotage de projets : RH - formation, départs de collaborateurs ; transversaux : risques, qualité, ...

MISSIONS PONCTUELLES POUR LESQUELLES NOUS POURRIONS VOUS SOLLICITER :

[ ] Bricolage
[ ] Déménagement
[ ] Tenue de stands
[ ] Montage/Démontage de stands
[X] Banque Alimentaire
[X] Administratif
[X] Mise sous pli
[X] Evénementiel

Figure 76 - Extrait de fiche candidature du bénévole pour l'Association H

Nous avons par la suite été convié à une réunion d'information préalable, pilotée par la Direction des Ressources Humaines et le Bénévole Référent RH de l'Association, durant laquelle le processus d'intégration nous a été présenté, comme suit :

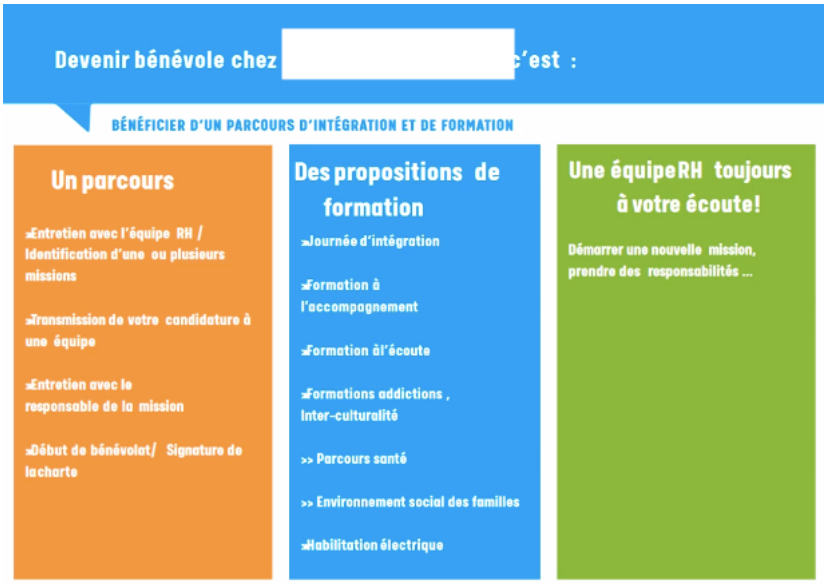


Figure 77 - Parcours d'intégration des bénévoles au sein de l'association H

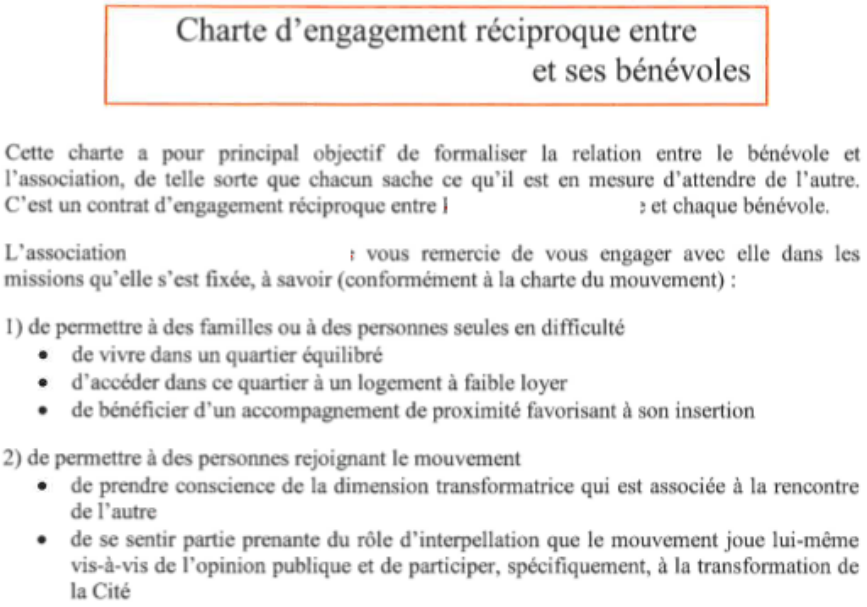
Il nous a ensuite été demandé de rédiger un document détaillant notre proposition de bénévolat. Puis nous avons pu démarrer le processus « officiel » d'intégration. Le « Livret du Bénévole Référent » précise les 10 étapes-clés du processus d'intégration et de suivi d'un bénévole. Nous ne disposons pas du processus d'intégration des salariés, et n'avons pas échangé ni avec les bénévoles, ni avec les salariés à ce sujet. Voici ci-dessous les 10 étapes-clés :

N°	Étape	Période
1	Organiser sa première journée	Jour J
2	Temps de rencontre avec le bénévole référent	
3	Session d'intégration	
4	Inscription aux formations	3 mois
5	Contact RH Bénévole	
6	Inscription aux visites de sites	
7	Rendez-vous avec le bénévole référent	6 mois
8	Questionnaire d'étonnement à remplir	
9	Événements internes	
10	Point annuel avec le bénévole référent	Un an

Le Livret précise que : « En l'absence de bénévole référent, ce process est porté par le salarié référent. » En ce qui nous concerne, nous avons en effet réalisé les étapes 1 et 2, et nous étions au contact de la RH bénévole dans le cadre de notre mission, nous pouvons ainsi ajouter l'étape 5. En revanche, nous n'avons pas participé à une session d'intégration et n'avons pu réaliser de visite de sites : nous pouvons cependant imputer cela au contexte spécifique de la pandémie Covid-19.

Par ailleurs, de nombreuses formations nous ont été proposées, auxquelles nous n'avons pas pu, faute de disponibilité, participer. Notre présence au sein de l'organisation n'ayant pas excédé 6 mois, nous n'avons pas pu expérimenté les étapes suivantes. La pratique de l'intégration des bénévoles au sein de l'Association H semble être en adéquation avec le processus communiqué auprès des acteurs, et particulièrement professionnalisé au sens de pratiques tendant vers une professionnalisation de la gestion du personnel.

Comme nous l'avons préalablement précisé, nous avons également signé une charte d'engagement réciproque qui précise les engagements du bénévole et de l'association H dans la relation de bénévolat. Celle-ci a pour « objectif de formaliser la relation entre le bénévole et l'association, de telle sorte que chacun sache ce qu'il est en mesure d'attendre de l'autre ». C'est un « contrat d'engagement réciproque ».



Charte d'engagement réciproque entre
et ses bénévoles

Cette charte a pour principal objectif de formaliser la relation entre le bénévole et l'association, de telle sorte que chacun sache ce qu'il est en mesure d'attendre de l'autre. C'est un contrat d'engagement réciproque entre l : et chaque bénévole.

L'association : vous remercie de vous engager avec elle dans les missions qu'elle s'est fixée, à savoir (conformément à la charte du mouvement) :

1) de permettre à des familles ou à des personnes seules en difficulté
- de vivre dans un quartier équilibré
- d'accéder dans ce quartier à un logement à faible loyer
- de bénéficier d'un accompagnement de proximité favorisant à son insertion

2) de permettre à des personnes rejoignant le mouvement
- de prendre conscience de la dimension transformatrice qui est associée à la rencontre de l'autre
- de se sentir partie prenante du rôle d'interpellation que le mouvement joue lui-même vis-à-vis de l'opinion publique et de participer, spécifiquement, à la transformation de la Cité

Figure 78 - En-tête de la charte d'engagement réciproque

L'Association H s'engage à « accueillir et considérer chaque bénévole comme un partenaire ». Le bénévole est intégré à l'association dans une posture proche de celle d'un salarié. Au sein de l'association H, le bénévole est « au travail » (Simonet-Cusset, 2004). D'autre part, la possibilité de la rupture de la relation de bénévolat est envisagée en ces termes : « L'association peut être amenée soit à modifier la mission du bénévole, si elle estime cette décision conforme à ses intérêts, soit à mettre fin à cet engagement, si elle estime que cette charte n'est plus respectée ». Enfin, le bénévole s'engage « à adhérer à la Charte du mouvement », à « respecter les conditions d'exécution de sa ou ses mission(s) », « assurer un retour d'information sur son activité auprès de ses référents, bénévoles et salariés ».

Le bénévole n'est pas dans l'obligation d'adhérer à l'association H pour mener son action bénévole. Nous rappelons à nouveau les pratiques de recrutement de l'Association H. Nous avons pu valider au sein du T2 Organisation du travail, qu'en effet, l'Association H cherche dans le cadre de ses recrutements, à positionner les acteurs sur des missions où leur expertise, leur ingénierie, leur expertise pourront s'exprimer. Ainsi, les missions affectées aux salariés sont précisées au sein de leur contrat de travail. Pour les bénévoles, il s'agit plus généralement d'un courriel et les tâches et missions se précisent lors de l'intégration et durant l'exerce du bénévolat.

L'association H diffuse des offres de bénévolat sur différents réseaux : au sein des résidences, sur son site Internet, sur le site « France bénévolat », etc. Les offres permettent d'apprécier l'angle que peut prendre le bénévolat, soit d'un point de vue « Type d'activité » : accompagnement, administration et comptabilité, communication et marketing, direction et animation, RH et vie associative, etc. ; soit au

niveau géographique. Chaque recrutement correspond ainsi à un besoin clairement identifié par les managers salariés, transmis à la Direction RH puis diffusée sur ces réseaux à travers une offre précisant les missions du poste. Néanmoins, nous avons préalablement relever un dysfonctionnement concernant le recrutement spécifique des Bénévoles Référents, rappelé ci-dessous :

D1 : Les missions et activités du bénévole référent semblent mécomprises par les acteurs et peu mobilisés par les porteurs de cette fonction

À ceux-ci nous pouvons en ajouter un nouveau (D17) relatif à la coordination entre la Direction des Ressources Humaines et les serves opérationnels dans le cadre du recrutement

« Quand on m'oriente des candidats bénévoles qui veulent faire des ateliers scolaires, ils tombent des nues en voyant la réalité de la mission, que ça ne correspond pas. Je perds du temps et je pense qu'en plus, c'est un peu long pour les candidats, il doit y avoir des pertes. » (Bénévole) *« En termes de modalités de recrutement, il y a des choses à faire, peut-être cibler davantage quand on a un besoin. Il y a cette réalité de terrain qui faudrait peut-être préciser. » (Bénévole)*

Il s'agit d'un dix-septième dysfonctionnement :

D17 : Difficulté de coordination entre les RH et les serves opérationnels pour identifier les besoins de compétences bénévoles.

SOUS-THÈME 68 : MODE DE MANAGEMENT

Nous avons précédemment identifié plusieurs dysfonctionnements que nous pouvons relier aux modes de management ayant cours au sein de l'Association H, spécifiquement concernant les méthodes de management des managers salariés vis-à-vis des bénévoles :

D3 : Difficulté à faire respecter la structure hiérarchique D11 : Les managers manquent de formation pour piloter l'activité bénévole

« Les salariés ont parfois un peu de mal à gérer l'insatisfaction vis-à-vis des bénévoles, à dire "Non" ou si l'activité n'est pas réalisée correctement. Les RH doivent être là pour aider et dire qu'il y a une aide pour ça. » (Salariés) *« Le bénévolat c'est bien, mais ça peut m'handicaper un peu quand je constate qu'il y a des choses qui ne vont pas. Ce n'est pas de mon ressort à moi d'aller les recadrer, mais c'est peut-être ma difficulté. Par exemple, si je vois qu'un bénévole déborde de son action, qui va recadrer ? » (Salarié)*

Nous pouvons néanmoins, à partir des propos ci-dessus, en déduire un dysfonctionnement complémentaire, relié aux deux précédents : celui d'une difficulté pour les managers salariés à appliquer pour les bénévoles des mêmes méthodes managériales que celles qu'ils appliquent pour les salariés, et notamment celles liées à la segmentation des activités. Il s'agit d'un dix-huitième dysfonctionnement (D18) :

D18 : Difficulté pour les managers de recadrer l'action bénévole

T6 : Mise en œuvre stratégique	Convergences	Spécificités		
		Salariés	Bénévoles	Volontaires
61 : Orientations stratégiques	Mêmes orientations stratégiques : professionnalisation et certifications			Non évalué
62 : Auteurs de la stratégie		Dirigeants salariés : auteurs	Bénévoles adhérents : décisionnaires	
63 : Démultiplication et organisation de la MOS	Bénévoles et salariés, en complémentarité			
64 : Outils de la MOS		Non évalué		
65 : Système d'information	Majorité d'indicateurs quantitatifs, peu d'indicateurs qualitatifs			
66 : Moyens de la MOS		Non évalué		
67 : Gestion du personnel		Non évalué	Parcours d'intégration « professionnalisé »	
68 : Mode de management	/	Pilotage plus exigeant	Pilotage différencié, moins « exigeant »	

Tableau 94 - Pratiques managériales liées à la mise en œuvre stratégique au sein de l'association H

En conclusion, l'Association H a déployé d'importants dispositifs pour définir et mettre en œuvre ses orientations stratégiques. Ce faisant, elle répond à une certaine forme d'isomorphisme institutionnel exigé par son écosystème socio-économique afin de poursuivre son action : indicateurs quantitatifs, normalisation et certification, « professionnalisation » du dispositif, etc. Néanmoins ces dispositifs souffrent d'une distanciation de certains bénévoles qui ne se reconnaissent plus dans l'organisation et ne sont plus « accrochés ». La légitimité de cette distanciation peut être discutée, car elle questionne téléologie du projet associatif : représenter un fonctionnement et une organisation différente des organisations à but lucratif, ou s'adapter à son environnement ? Disparaître car l'action n'est plus nécessaire, ou perdurer ?

Thème	Sous-thèmes / Pratiques managériales détaillées	Dysfonctionnements associés
T6 : Mise en œuvre stratégique	61 : Orientations stratégiques	D14 : Il y a une différence de conception de la

		professionnalisation entre les acteurs bénévoles et la direction salariée
	61 : Orientations stratégiques	D15 : La vie institutionnelle de l'Association intéresse peu les bénévoles.
	65 : Système d'information	D16 : Les managers manquent d'outils et de cadre pour piloter leur activité.
	67 : Gestion du personnel	D17 : Difficulté de coordination entre les RH et les serves opérationnels pour identifier les besoins de compétences bénévoles.
	68 : Mode de management	D18 : Difficulté pour les managers de recadrer l'action bénévole

Tableau 95 - Dysfonctionnements en lien avec les pratiques managériales de mise en œuvre stratégique au sein de l'association H

Le tableau ci-dessous récapitule les dysfonctionnements associés aux pratiques managériales différentes selon le statut :

Thème	**Sous-thèmes / Pratiques managériales détaillées**	**Dysfonctionnements associés**
T1 : Conditions de travail	/	/
2 : Organisation du travail	21 : Répartition des tâches et des missions	D1 : Les missions et activités du bénévole référent semblent mécomprises par les acteurs et peu mobilisés par les porteurs de cette fonction
	21 : Répartition des tâches et des missions	D2 : Faible attachement aux missions inhérentes au bénévole référent
	26 : Règles et procédures 27 : Organigramme	D3 : Difficulté à faire respecter la structure hiérarchique
	22 : Régulation de l'absentéisme	D4 : Gestion de la connaissance défaillante pour les bénévoles
	24 : Autonomie dans le travail	D5 : Les pratiques de délégation au bénévole ne sont pas claires et manquent d'instrumentation
T3 : Gestion du temps	/	/

T4 : 3C	43 : 3C entre réseau et siège 46 : Transmission des informations 47 : 3C verticale	D7 : Absence de sentiment d'appartenance au mouvement
	43 : 3C entre réseau et siège 46 : Transmission des informations 47 : 3C verticale	D8 : Faible engouement pour les dispositifs de 3C physiques pour les bénévoles
	43 : 3C entre réseau et siège 46 : Transmission des informations 47 : 3C verticale	D9 : Faible utilisation des dispositifs de 3C électroniques par les bénévoles
	48 : 3C horizontale	D10 : Manque d'informations opérationnelles stimulantes et partagées entre les territoires
T5 : Formation intégrée	51 : Adéquation Formation / Emploi	D11 : Les managers manquent de formation pour piloter l'activité bénévole
	52 : Besoins de formation 53 : Compétences disponibles 54 : Dispositifs de formation	D12 : Manque d'intérêt des bénévoles et sous-utilisation de l'offre de formation proposée
	54 : Dispositifs de formation	D13 : Les dispositifs de formation sont indifférenciés entre le bénévole référent et le manager salarié.
T6 : Mise en œuvre stratégique	61 : Orientations stratégiques	D14 : Il y a une différence de conception de la professionnalisation entre les acteurs bénévoles et la direction salariée
	61 : Orientations stratégiques	D15 : La vie institutionnelle de l'Association intéresse peu les bénévoles.
	65 : Système d'information	D16 : Les managers manquent d'outils et de cadre pour piloter leur activité.
	67 : Gestion du personnel	D17 : Difficulté de coordination entre les RH et les serves opérationnels pour identifier les besoins de compétences bénévoles.
	68 : Mode de management	D18 : Difficulté pour les managers de recadrer l'action bénévole

Tableau 96 - Inventaire des dysfonctionnements au sein de l'Association H

Nous avons analysé les pratiques de management au sein de l'Association H, leurs relations au statut bénévole ou salarié des acteurs, et extraits des dysfonctionnements de ces pratiques. L'Association H s'est particulièrement appliquée à rapprocher ces deux types d'acteurs qui ont historiquement été séparés les uns des autres. À de nombreux égards, les pratiques mises en œuvre en ce sens semblent fonctionner. Néanmoins, l'on peut observer une discrimination dans le pouvoir décisionnel entre les

salariés et les bénévoles qui semblent être la cause racine de nombreux dysfonctionnements. D'autre part, la tentative de rapprochement illustrée par la fonction de bénévole référent tend malheureusement à amplifier cette discrimination en l'incarnant malgré elle.

11.9 Annexe 9 – Projet d'amélioration Association H

Projet d'amélioration
Proposition de structure & d'actions à mener
Parcours des bénévoles
H

Le présent document constitue la proposition de structure du projet d'amélioration concernant le « Parcours des bénévoles », porté par H.

Il s'articule autour d'un rappel des objectifs du projet et de la méthodologie utilisée, puis de la présentation des paniers d'actions à mener.

Objectifs et méthodologie

Le projet « Parcours des bénévoles » a pour objectifs de réaliser un point d'étape sur les pratiques de management à destination des bénévoles et des bénévoles référents, et de proposer puis mettre en œuvre des améliorations pour développer la performance sociale et économique d'H. Le projet est développé au sein du Pôle d'activité Logement collectif, sur les Territoires 2 et 3 et pour 4 immeubles et/ou pensions de famille.

Le diagnostic a conduit à la réalisation :

- Phase I : entretiens avec différents acteurs qui ont conduit à l'identification de dysfonctionnements (phrases-témoins) ; puis une restitution de ces dysfonctionnements sous forme d'idées-clés
- Phase II : regroupement des idées-clés et d'éléments non exprimés mais perçus comme dysfonctionnel (non-dit) au sein d'idées-forces

Le diagnostic permet une évolution ascendante de l'expression des dysfonctionnements que l'on peut résumer comme suit :

Phrase-Témoin => Idée-Clé + Non-Dit => Idée-Force

Dans l'objectif de réduire les dysfonctionnements exprimés au sein des Idées-Forces, celles-ci ont été regroupées au sein de Paniers d'actions, et qui sont présentées au sein de ce document. Chaque panier a des objectifs précis, des moyens à mettre en œuvre et des livrables spécifiques, présenté de la manière suivante :

PANIER D'ACTIONS X

Objectifs

Moyens & Planning

Livrables

Présentation des paniers d'actions à mener

PANIER D'ACTIONS 1 : AUGMENTER LE TAUX DE RÉALISATION DES FORMATIONS PAR UNE OFFRE APPROFONDIE & UNE COMMUNICATION RÉNOVÉE (IDÉE-FORCE 1)

Objectifs

Développer l'offre de formation à destination des bénévoles concernant l'accompagnement et la posture

Définir & mettre en place un système de transmission des besoins de formations

Envisager les leviers d'action pour une communication plus efficace de la Direction des RH vers les bénévoles et augmenter les taux de réalisation des formations

Moyens & Planning

Groupe de réflexion piloté par la Direction RH : 3 sessions de travail de 2H (Mai à Juillet 2021)

Co-Production des livrables avec T. DUBOISY & accompagnement au pilotage (Juin à Septembre 2021)

Livrables

Formation « Accompagnement » : contenu rénové et démultiplié (Accompagnement Niveau 2 ; Posture ; etc.)

Revue du processus de communication du service RH Bénévoles pour les sessions de formations

Processus de réalisation du plan de formation des bénévoles

PANIER D'ACTIONS 2 : DÉVELOPPER L'INSTRUMENTATION & LA SYNCHRONISATION POUR PILOTER EFFICACEMENT LE BÉNÉVOLAT (IDÉES-FORCES 2 ET 5)

Objectifs

Enrichir l'offre de service interne de la Direction des RH

Revoir les processus de gestion du recrutement et du départ

Définir et mettre en place des indicateurs stimulants et partagés

Moyens & Planning

Groupe de réflexion piloté par T. DUBOISY : 3 sessions de travail de 2H (Mai à Juin 2021)

2 sessions de travail avec CR & Production des livrables par T. DUBOISY (Mai 2021)

Livrables

Système de concertation entre la Direction des RH et les responsables des équipes opérationnelles

Tableau de bord de pilotage pour chaque manager

Fusion des documents XLS utilisés pour le recrutement des bénévoles

Création d'un processus opérationnel pour la gestion du départ des bénévoles

PANIER D'ACTIONS 3 : ENRICHIR & FAVORISER LA RÉALISATION DES MISSIONS DU RÉFÉRENT (IDÉE-FORCE 3)

Objectifs

Revoir le système de formation et d'accompagnement des bénévoles référents
Développer des fiches-missions en fonction des activités opérationnelles et des attentes du manager
Clarifier le cadre de fonctionnement des activités du bénévole référent vis-à-vis des activités bénévoles

Moyens

Groupe de réflexion piloté par la Direction des RH : 3 sessions de travail de 2H (Mai à Juin 2021)
Co-Production des livrables avec T. DUBOISY & accompagnement au pilotage (Juin à Septembre 2021)

Livrables

Démultiplication de la Fiche-Mission du bénévole référent
Système de formation et d'accompagnement individuel (management, relation avec les salariés et bénévoles, etc.) et collectif des bénévoles référents (temps d'échanges, partage des bonnes pratiques, etc.)

PANIER D'ACTIONS 4 : DÉVELOPPER LA TRANSVERSALITÉ DANS LE FONCTIONNEMENT DES ÉQUIPES OPÉRATIONNELLES (IDÉE-FORCE 4)

Objectifs

Développer la transversalité et la communication inter-territoires sur les actions (outils, systèmes de concertation)
Inscrire les actions quotidiennes des bénévoles dans les objectifs stratégiques de H

Moyens

Groupe de réflexion piloté par 1 Coordinatrice d'équipe : 3 sessions de travail de 2H (Mai à Juin 2021)
Co-Production des livrables avec T. DUBOISY & accompagnement au pilotage (Juillet à Septembre 2021)

Livrables

Système de concertation des bénévoles et bénévoles référents entre les différents territoires

Structurer la fonction RH & Améliorer la qualité de vie et les conditions de travail



Préambule.

Contexte.

60 000 rebonds est une association créée en 2012 qui accompagne les entrepreneurs ayant subi une liquidation dans leur rebond vers une nouvelle activité entrepreneuriale ou salariée. Elle s'est progressivement développée par le biais de dix associations régionales qui sont structurées différemment les unes des autres et notamment en termes de ressources humaines : recours à des acteurs bénévoles et salariés, politique de rémunération, fiches de poste, etc. La création d'une Fédération nationale et le recrutement d'une Directrice Générale de cette Fédération en 2021 accompagnent la volonté d'accentuer le développement de l'association au service des entrepreneurs, et d'harmoniser des pratiques internes aux associations régionales afin de constituer un ensemble cohérent et de garantir partout en France un processus d'accompagnement hautement qualitatif et équivalent. Deux diagnostics réalisés en 2022 et en janvier 2023 ont permis de mettre à jour à la fois des défauts dans le respect des obligations du droit social, et d'autre part des niveaux de Qualité de Vie et Conditions de Travail et des pratiques managériales différentes selon les associations.

Dans ce cadre 60 000 rebonds a décidé de faire appel à une prestation externe afin de construire et mettre en œuvre une démarche d'accompagnement vers la structuration et l'harmonisation des pratiques RH et managériales au sein des associations.

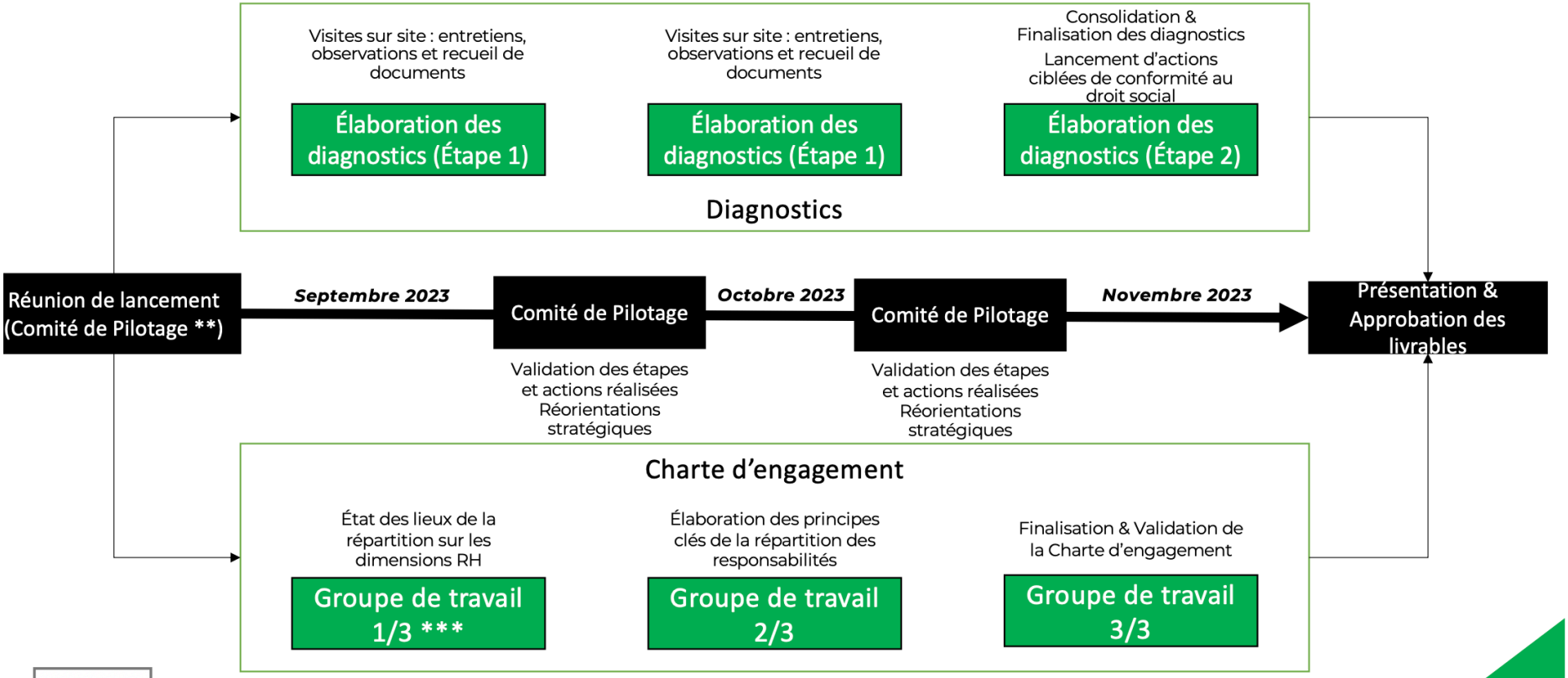
Organisation de la mission.

Le premier objectif de la mission sera de reconstruire un diagnostic complet de l'organisation et des conditions de travail et du respect des obligations légales au sein de chaque association. Le contenu du diagnostic sera construit sur la base d'échanges avec des acteurs de chaque association et conduira à deux types d'actions : d'une part des actions mises en œuvre rapidement et localement devant conduire au respect des obligations légales, d'autre part à la constitution de plans d'actions progressives et collectives devant conduire à un socle commun et rénové de pratiques RH et managériales.

Parallèlement, une réflexion organisée sous la forme d'un groupe de travail devra solliciter la gouvernance de plusieurs associations concernant la répartition des responsabilités entre elles et la Fédération nationale en matière d'organisation des ressources humaines. Cette réflexion permettra de construire une Charte d'engagement servant de référence à cette répartition et qui devra être approuvée par l'ensemble des associations.

La mission sera conduite par Thibaut DUBOISY et les différents livrables et étapes clés seront réfléchis et validés par un Comité de Pilotage transversal rassemblant des membres des équipes permanentes salariées et de la gouvernance des associations de 60 000 rebonds.

Proposition de planning*.



** Le planning détaillé de la démarche sera déterminé conjointement avec les parties prenantes de chaque dispositif et étape en fonction de leur disponibilité*

*** La composition définitive du Comité de Pilotage reste à déterminer*

**** La composition définitive du Groupe de Travail reste à déterminer*

Diagnostics de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail & de la conformité au droit social.

Étape 1 : **ÉCOUTER & RÉCOLTER**

- *Une visite au sein de chaque association régionale*
- Un *entretien individuel* avec chaque *président d'association*
- *Des entretiens individuels et/ou collectif avec les acteurs permanents salariés de l'association*
- *Observation* des pratiques
- Recueil de *documents de fonctionnement interne* (planning de travail, règlement intérieur, fiches de poste, etc.)

Étape 2 : **ANALYSER & RESTITUER**

- Identification des *non-conformités* légales
- Évaluation des *écarts* entre les *objectifs* et le *fonctionnement* réel sur chaque dimension (conditions de travail, organisation du travail, absentéisme & turnover, etc.)
- Recherche des *bonnes pratiques*, des *satisfactions* et *insatisfactions*
- Identification des *processus* opérationnels *critiques* & *à risque*
- Mise en évidence des *axes d'améliorations prioritaires*

Diagnostics de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail & de la conformité au droit social.

Matrice d'analyse de la QVCT

- **6 thèmes** seront abordés durant les entretiens

Environnement de travail	Développement professionnel	Reconnaissance
Gouvernance	Management	Raison d'être

- **Identification** sur chaque thème et pour chaque association régionale
  - Des bonnes pratiques
  - Des axes d'amélioration prioritaires
  - Du niveau de satisfaction et d'insatisfaction

Matrice d'analyse de la conformité au droit social

- Sur la base de l'audit réalisé en janvier 2023, **6 items** seront analysés

Formalités liées à l'embauche	Prévoyance / Mutuelle	Rémunération
Suivi du salarié	Frais professionnels	Registres et affichages obligatoires

- **Identification** sur chaque thème et pour chaque association régionale
  - Des bonnes pratiques
  - Des non-conformités
  - Des actions prioritaires de mise en conformité

Élaboration d'une charte d'engagement.

Sur la base ***des diagnostics*** et en collaboration avec des membres de la gouvernance de plusieurs associations régionales, nous accompagnerons la rédaction d'une ***charte d'engagement réciproque*** sur la répartition des responsabilités en matière RH entre la Fédération Nationale et les associations régionales.

Groupe de Travail 1

État des lieux de la répartition sur chaque dimension RH (recrutement, formation, etc.)

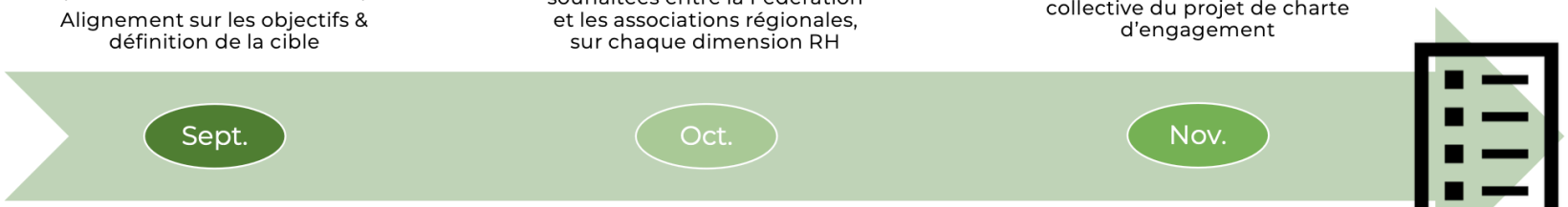
Alignement sur les objectifs & définition de la cible

Groupe de Travail 2

Identification des zones de responsabilité et de support souhaitées entre la Fédération et les associations régionales, sur chaque dimension RH

Groupe de Travail 3

Finalisation & validation collective du projet de charte d'engagement



Consolidation & Transmission préalable au GT2 d'un projet V1 de charte d'engagement

Consolidation & Transmission préalable au GT3 d'un projet V2 de charte d'engagement

La ***charte d'engagement*** inclura une précision du ***contexte,*** une ***définition*** *des* ***objectifs*** de la charte, son ***périmètre*** et une ***description*** détaillée et rigoureuse des ***responsabilités***

11.11 Annexe 11 – Guide d'entretien 60000 rebonds

Guide d'entretien
Démarche RH
60 000 rebonds

Présentation de l'entretien et de la démarche

Bonjour,

Merci d'avoir accepté cet entretien. Il durera une heure maximum.

Cet entretien est la première étape d'une démarche RH qui a pour objectif de découler sur une structuration de la fonction RH au sein de 60 000 rebonds, pour toutes les associations régionales et la Fédération Nationale.

L'enjeu de cet entretien c'est d'échanger sur votre **histoire** au sein de 60 000 rebonds, la perception que vous avez de l'activité et de l'organisation de l'association, et du fonctionnement RH vis-à-vis des salariés concernant : leur **développement professionnel** (la gestion des compétences, l'évolution dans l'association), leur **environnement de travail** (les locaux, le télétravail, etc.), votre **management** (votre relation avec eux, l'utilité de leur travail), la **reconnaissance** (la rémunération et avantages), les **relations humaines** (dans l'équipe).

L'objectif aujourd'hui est d'identifier à la fois ce que vous percevez comme dysfonctionnel et de pertinent dans ce fonctionnement. Nous ne chercherons pas à évoquer les améliorations à envisager ni la manière de les mettre en œuvre. Ces réflexions débuteront dans une phase suivante de la démarche.

Tous les salariés et des membres du bureau pourront échanger durant ce type d'entretiens, soit collectivement, soit individuellement, sur l'ensemble de ces sujets. À partir des entretiens un diagnostic sera posé et partagé au Conseil d'Administration du 14 novembre prochain. Vous aurez également le contenu à disposition suite à cela.

Sur la base de ce diagnostic, une démarche de structuration de la fonction RH sera progressivement mise en œuvre, afin d'améliorer les pratiques, de les harmoniser là où c'est possible et pertinent, pour l'ensemble des associations 60 000 rebonds.

Thématiques et énoncés des questions

1/ Identité

Quelle est votre histoire avec 60 000 rebonds ? Comment est organisée l'association ? Nombre de salariés, volontaires en service civique, membres du bureau, stagiaires, mécénat de compétences ? Quelle est votre place dans cette organisation ?

2/ Vie au sein de 60 000 rebonds

Quel est le rôle d'un salarié au sein de 60 000 rebonds ? Par rapport à un bénévole ?
Quelle est la situation RH actuelle de l'association ?

Environnement de travail

Que pensez-vous de l'environnement de travail proposé aux salariés ? Du matériel mis à leur disposition ? Du télétravail ? Des locaux (bureaux, localisation) ? De l'articulation entre leur vie professionnelle et personnelle ?

Développement des compétences

Dans quelle mesure permettez-vous aux salariés de développer leurs compétences ?
Comment se déroule l'évaluation de leur performance ? Leur donnez-vous des objectifs ?

Management

Quels moyens sont mis à leur disposition pour atteindre leurs objectifs ?
Comment sont prises les décisions dans votre association ? Pensez-vous que les salariés ont confiance dans votre direction ? Avez-vous confiance en eux ? Que pensez-vous de la qualité de leurs relations entre eux ?

Rémunération

Quelle perception avez-vous de la rémunération et des avantages proposés aux salariés ? Comment fonctionne la rémunération ? Estimez-vous bien reconnaître les efforts ?

Raison d'être

Vous sentez-vous en phase avec les valeurs de 60 000 rebonds ? Êtes-vous fier de l'accompagnement proposé aux EER ?

3/ Droit social

Comment gérez-vous le recrutement ? Avez-vous des fiches de poste ? Qui gère les formalités liées à l'embauche ?
Comment fonctionne la prévoyance / mutuelle ? Avez-vous des forfaits de frais professionnels ? Un règlement intérieur ?

4/ Conclusions

Quelles bonnes pratiques d'organisation, au sein de votre association, pourrait-il être intéressant de diffuser à l'ensemble des associations ?
Au contraire quelque chose à supprimer ?

11.12 Annexe 12 – Diagnostic et projet d'amélioration 60000 rebonds

INTRODUCTION & CADRE DE MISSION

60 000 rebonds est une association créée en 2012 qui accompagne les entrepreneurs ayant subi une liquidation dans leur rebond vers une nouvelle activité entrepreneuriale ou salariée.

Elle s'est progressivement développée par le biais de dix associations régionales qui sont structurées différemment les unes des autres et notamment en termes de ressources humaines : recours à des acteurs bénévoles et salariés, politique de rémunération, fiches de poste, etc. La création d'une Fédération nationale et le recrutement d'une Directrice Générale de cette Fédération en 2021 accompagnent la volonté d'accentuer le développement de l'association au service des entrepreneurs, et d'harmoniser des pratiques internes aux associations régionales afin de constituer un ensemble cohérent et de garantir partout en France un processus d'accompagnement hautement qualitatif et équivalent. Deux diagnostics réalisés en 2022 et en janvier 2023 ont permis de mettre à jour à la fois des défauts dans le respect des obligations du droit social, et d'autre part des niveaux de Qualité de Vie et Conditions de Travail et des pratiques managériales différentes selon les associations.

Dans ce cadre, PF, président de la Fédération Nationale de l'association 60 000 rebonds a décidé de faire appel au cabinet 37.5 afin de construire et mettre en œuvre une démarche d'accompagnement vers la structuration et l'harmonisation des pratiques RH et managériales au sein des associations.

En ce sens le cabinet 37.5 a réalisé un diagnostic concernant la perception du fonctionnement des Ressources Humaines au sein de l'association. Les objectifs précis sont les suivants :

1. Identifier les bonnes pratiques et les axes d'amélioration prioritaires au sein de chaque association régionale
2. Analyser le niveau de satisfaction et d'insatisfaction par les acteurs salariés et membres de la gouvernance de chaque association régionale, notamment en ce qui concerne le positionnement de la Fédération Nationale.
3. Détecter des pistes d'amélioration à court terme et moyen – long termes.

Le présent document constitue le rapport de ce diagnostic.

MÉTHODOLOGIE & PROCESSUS D'ÉLABORATION DU DIAGNOSTIC

Nous nous sommes entretenus avec les personnes suivantes :

Prénom NOM	Région	Lieu	Date
RB	Confidentiel	Confidentiel	03/10/2023
LL	Confidentiel	Confidentiel	05/10/2023
ZM	Confidentiel	Confidentiel	06/10/2023
ST	Confidentiel	Confidentiel	06/10/2023
MP	Confidentiel	Confidentiel	06/10/2023
JMB	Confidentiel	Confidentiel	06/10/2023
AV	Confidentiel	Confidentiel	09/10/2023
MCM	Confidentiel	Confidentiel	10/10/2023
CP	Confidentiel	Confidentiel	10/10/2023

DC	Confidentiel	Confidentiel	10/10/2023
ÉB	Confidentiel	Confidentiel	10/10/2023
FL	Confidentiel	Confidentiel	11/10/2023
SG	Confidentiel	Confidentiel	11/10/2023
JMJ	Confidentiel	Confidentiel	19/10/2023
VG	Confidentiel	Confidentiel	19/10/2023
AC	Confidentiel	Confidentiel	19/10/2023
AM	Confidentiel	Confidentiel	20/10/2023
PD	Confidentiel	Confidentiel	20/10/2023
MD	Confidentiel	Confidentiel	20/10/2023
SM	Confidentiel	Confidentiel	20/10/2023
RR	Confidentiel	Confidentiel	20/10/2023
MR	Confidentiel	Confidentiel	23/10/2023
YM	Confidentiel	Confidentiel	23/10/2023
MLLVV	Confidentiel	Confidentiel	25/10/2023
BD	Confidentiel	Confidentiel	25/10/2023
AS	Confidentiel	Confidentiel	06/11/2023
OT	Confidentiel	Confidentiel	26/10/2023
SDB	Confidentiel	Confidentiel	26/10/2023
CM	Confidentiel	Confidentiel	27/10/2023
MBS	Confidentiel	Confidentiel	27/10/2023
AC			03/11/2023
JM			03/11/2023

Les entretiens avec chaque acteur ont duré chacun une heure.

Ils avaient pour objectif – concernant les salariés – d'échanger, selon un mode semi-directif, sur l'**histoire** de l'acteur au sein de 60 000 rebonds, sa perception de son activité au sein de l'association, concernant : son **développement professionnel** (la gestion des compétences, l'évolution dans l'association), son **environnement de travail** (les locaux, le télétravail, etc.), le **management** (sa relation avec son président / ses présidents, l'utilité de son travail), la **reconnaissance** (sa rémunération et avantages, ses efforts), les **relations humaines** (avec son équipe, la confiance dans la direction de l'association).

Ils avaient pour objectif – concernant les membres de la gouvernance – d'échanger, selon un mode semi-directif, sur leur **histoire** au sein de 60 000 rebonds, leur perception de l'activité et de l'organisation de l'association, et du fonctionnement RH vis-à-vis des salariés concernant : leur **développement professionnel** (la gestion des compétences, l'évolution dans l'association), leur **environnement de travail** (les locaux, le télétravail, etc.), votre **management** (votre relation avec eux, l'utilité de leur travail), la **reconnaissance** (la rémunération et avantages), les **relations humaines** (dans l'équipe).

L'objectif des entretiens était d'identifier à la fois ce qui est perçu comme dysfonctionnel et de performant dans ce fonctionnement. Chaque point soulevé (« Phrase-Témoin ») par les acteurs a été classée au sein d'une idée-clé représentant un ensemble de phrases-témoins, elle-même intégrée à

une idée-force du diagnostic. Les idées-clés et idées-forces constituent ainsi une arborescence des perceptions évoquées par les acteurs.

PERCEPTION DU FONCTIONNEMENT RH PAR LES ACTEURS INTERNES

IF1 : LES SALARIÉS NE PERÇOIVENT PAS TOUJOURS L'INTÉRÊT DE S'INVESTIR À LONG TERME

IC1.1 : LES POSTES ET LES FONCTIONS DES SALARIÉS ENTRE LES ASSOCIATIONS MANQUENT DE COHÉRENCE ET DE TRANSPARENCE POUR LES SALARIÉS

Le sujet de l'**harmonisation des postes**, des **titres** et de la **rémunération** des salariés des associations régionales a été exprimé par l'ensemble des acteurs interrogés, qu'il s'agisse des membres de la gouvernance ou des salariés. Cette harmonisation est souhaitée, plus dans une logique de cohérence entre les associations régionales que dans une volonté d'unifier et d'homogénéiser le fonctionnement, les salariés étant conscients qu'il est difficile de calquer une organisation sur une autre, ou encore de rendre les rémunérations totalement identiques.

Il s'agit donc d'une demande de **transparence** et de **rationalité** dans la **terminologie des postes**, leur **contenu** et la **rémunération** associée.

À cela nous pouvons adjoindre d'autres éléments qui sont en lien, et sur lesquels les acteurs se questionnent. D'abord concernant le **statut des acteurs** : le statut de salarié est-il le seul pouvant permettre d'être « permanent » ? Les membres bénévoles peuvent-ils candidater à un poste salarié ? Un mécénat de compétences peut-il exercer toutes les missions au sein d'une association régionale ?

Se pose également la question du **rythme de travail** : quel rythme faut-il fixer en fonction des postes ? Faut-il fixer un cadre ?

La **rémunération** ouvre également un débat : comment la fixer et dans quelle mesure doit-elle être compétitive par rapport au secteur privé lucratif ? Les heures supplémentaires relèvent-elles du bénévolat ou du salariat ?

Phrases-Témoins

PT032 - On ne peut pas unifier les salaires. (Gouvernance)
PT059 - Je me suis demandé si j'étais prête à travailler pour ce salaire-là. Ça peut engendrer plus de turnover dans les équipes. (Salarié)
PT065 - On a des bénévoles qui postulent au poste de directeur. (Salarié)
PT083 - Ce que j'attends du National c'est des fiches de poste claires, ça permettra d'être dans des échanges plus structurés, permettra de clarifier qui est l'interlocuteur. Permettre d'éviter des boîtes à frustration, comme les séminaires, par exemple au niveau des titres et fonctions. (Gouvernance)
PT084 - Sur les salaires, il faut avoir une grille, l'engagement mérite d'être clarifié. Respect du droit du travail. Il faut veiller à leur employabilité. (Gouvernance)
PT093 - Je pense que le mécène de compétences, il peut tout à fait être au cœur du réacteur, après il faut avoir des compétences. (Salarié)
PT110 - C'est ridicule [d'avoir des titres différents], qu'on ait tous le même titre. Après il y a qui discutent du salaire. Je suis pas demandeuse, mais je ne trouve pas normal qu'on en ait qui sont à 700€ en plus. (Salarié)

PT111 - Mission très floue, pas de fiche de poste (Salarié)
PT121 - On a besoin de se structurer. Déjà le nom du poste, mais comment on peut harmoniser alors qu'on a l'autonomie, et qu'on n'est pas logés à la même enseigne. (Salarié)
PT136 - Il faut presque que je sois content de la paie, que j'en ai de la gratitude. (Salarié)
PT143 - Il nous a dit qu'il mettrait en place un intéressement, il devait nous faire un avenant, mais je me suis battu au mois de mars 2023 pour qu'on ait une augmentation de 6%, il a dit OK 3% en 03/23 et le reste après, puis il est démissionnaire. Donc tout est fini. Donc on va baisser le salaire alors qu'il y a une hausse du coût de la vie. On ne se sent pas écoutés. (Salarié)
PT174 - Un directeur développement lambda en France il gagne le double de mon salaire. Je suis pas assez payée. (Salarié)
PT175 - Quand je suis arrivée il n'y avait pas de fiche de mission bien définie, donc j'ai rédigé des fiches de mission. (Salarié)
PT219 - Avant on était beaucoup plus sur le sens (est-ce que les entrepreneurs ça te fait pleurer ?). Bien accompagner les entrepreneurs n'est qu'un objectif parmi d'autres. (Salarié)

IC1.2 : LES SALARIÉS MANQUENT D'ACCOMPAGNEMENT DANS LE DÉVELOPPEMENT DE LEURS COMPÉTENCES

Les salariés semblent **perdus** concernant l'**accompagnement** proposé par l'association, aux niveaux **régional** et **national**, à la fois dans le **développement** de leurs **compétences** et dans les **dispositifs** d'aide au **bien-être** au travail.

La plupart des salariés indiquent ne **pas** avoir bénéficié **de formations** depuis leur entrée au sein de 60 000 rebonds, à l'exception de certaines : soit à l'occasion de séminaires, soit en distanciel via l'OPCO Uniformation, soit certaines proposées par des acteurs bénévoles de l'association. Ils évoquent pourtant des **besoins similaires** : animation d'un réseau d'acteurs bénévoles, gestion du temps et des priorités, développement du mécénat. L'**émergence progressive d'une fonction managériale salariée** au sein de certaines associations (Grand-Ouest, Auvergne-Rhône-Alpes par exemple) s'accompagne également d'un besoin d'**accompagnement spécifique**.

D'autre part, **plusieurs salariés bénéficient** d'une action de **coaching**, soit à leur demande, soit à la demande de leur gouvernance. Cette action est réalisée bénévolement soit par un **coach de l'association**, soit par un **coach extérieur** à l'association. En tout état de cause, **aucune** de ces actions ne semble **pilotée** par le management des salariés.

L'**intégration des salariés** ne fait pas l'objet d'un processus partagé et ne leur permet **pas** d'être opérationnel et de disposer d'**informations identiques** selon l'association au sein de laquelle ils sont salariés.

Phrases-Témoin

PT048 - J'ai pris XXX comme coach. (Salarié)
PT054 - Jamais eu de formation (Salarié)
PT081 - Une fois qu'elles sont recrutées, ce qui est important c'est de se sentir en lien avec la Fédération, des échanges de pratiques : qu'on les appelle permanentes, ça doit échapper au mouvement des bénévoles. (Gouvernance)
PT085 - Je suis sidéré de voir qu'on ne coache pas les salariés. On offre du coaching à tous les entrepreneures, (Gouvernance)

PT122 - Depuis que je suis chez 60 000 rebonds, je n'ai pas eu une seule formation. (Salarié)
PT148 - Ce qu'il me manque, formation au management propre à l'associatif. Il y a le rôle de management et le rôle de coordination. (Salarié)
PT157 - Ce qui manque et je verrais bien la Fédération Nationale là-dessus, c'est quand on identifie des besoins de formation, aujourd'hui on n'a pas d'outils, à part si l'on peut sur certains sujets à un coach de nous aider sur un sujet. Par exemple XXX à un moment voulait être accompagnée sur des outils type Excel, bon ça s'est fait avec un bénévole, mais on devrait pouvoir s'appuyer sur un catalogue de formation que la Fédération Nationale pourrait négocier avec un organisme de formation (Gouvernance)
PT172 - Comme je sais que c'est compliqué sur le poste, je me dis comme je n'ai pas de management, je dis je vais me faire coachée par une bénévole qui fait de l'accompagnement de dirigeant, je lui ai demandé de m'accompagner pour ne pas être toute seule. C'est moi qui ai fait cela, j'ai demandé au bureau, ils ne se sont pas proposés de se mettre en lien. (Salarié)
PT191 - Il faut savoir les garder ce qui est un autre sujet, et je pense qu'il faudra assurer des besoins de formation, même si les personnes ne sont pas demandeuses, il faut pour cela leur apporter des nouveaux outils, les former de façon assez significatives, ce sera très bien s'il y a une politique nationale, une proposition voire de l'incitation, tant pour la directrice que pour les autres. (Gouvernance)
PT202 - On a des personnes qui ont des difficultés de passage, on met à disposition des coachs. Si les salariés en sont d'accord on prend des coachs de l'association, sinon non. (Gouvernance)
PT227 - toute une dimension juridique sur le management de l'association. J'apprends toujours a posteriori, on découvre les choses a posteriori. Plus on grossit plus ça pose des problèmes. Par exemple sur l'AG, quelles sont les bonnes pratiques pour que les AG soient clean ? (Salarié)
PT236 - On a évoqué la question des formations durant l'entretien annuel, et elles ont évoqué la question de gestion du temps, et la gestion des émotions. On n'a pas relancé le sujet et elles non plus. On fait des entretiens annuels depuis cette année. (Gouvernance)
PT254 - J'ai fait une formation en ligne avec Uniformation, j'ai pris du temps pour le faire, pris en charge ou gratuit, sur la gestion du temps et des priorités. J'avais contacté Uniformation pour faire une formation de gestion des personnes difficiles, mais elle coûtait 400€ donc impossible. (Salarié)
PT303 - Dans le processus d'on-boarding, il manque aussi des formations sur la posture vis-à-vis des entrepreneurs, des bénévoles. (Salarié)

IC1.3 : IL NE SEMBLE PAS EXISTER DE DISPOSITIF D'ÉVOLUTION DES CARRIÈRES & DE RÉTENTION DES TALENTS

Plusieurs salariés s'interrogent sur l'**évolution de leur carrière** au sein de l'association. Il ne semble **pas** exister en effet d'**action organisée et cohérente**, au niveau national, en faveur d'**identification** de **profils**, de **compétences** et de **postes** sur lesquels l'association souhaite **s'appuyer pour son développement**.

Le **premier niveau** d'interrogation concerne le **référent** : aucun acteur interne, qu'il s'agisse de la gouvernance des **associations régionales** ou la **Fédération Nationale**, ne semble identifié comme le référent en matière d'évolution de carrière.

Le **second niveau** est : une évolution de carrière est-elle possible au sein de l'association ? À quels niveaux (au sein de l'association régionale, en mobilité entre association régionale, transversalement vers la Fédération Nationale ?) Quel cadre contractuel ? Est-ce l'un des enjeux de l'association 60 000 rebonds ? L'identification et la rétention des talents est-elle nécessaire ?

Il semble y avoir un **besoin d'identification des profils** sur lesquels l'**association** peut et pourra **s'appuyer à long terme** pour développer son **projet associatif** (notamment au niveau managérial), et sur leur accompagnement devant conduire à la fois au développement de leurs compétences et à leur rétention à long terme.

Phrases-Témoins

PT034 - En termes d'évolution de carrière, peu de choses, il n'y a pas tellement de possibilités d'évolutions de carrière. (Gouvernance)
PT077 - XX a un salaire mais elle peut être chassée demain rapidement. Il y a un autre truc intéressant, je n'ai pas vu beaucoup de permanents chassés, et pour moi c'est toujours un critère ça (de leurs compétences). (Gouvernance)
PT078 - Je pense que l'association est trop petite pour une réelle développement des compétences. Il y a 35 salariés, honnêtement je pense que c'est très compliqué d'accompagner le développement des compétences. Il y a un plafond de verre très très rapide, il y a DR mais en dessous il y 3 postes et au milieu rien. (Gouvernance)
PT119 - Quelle évolution de poste on me propose. C'est quoi le plan de carrière ? (Salarié)
PT132 - Évolution de carrière : elle m'en a parlé, elle a crû dans l'organisation, elle est peut-être à bout ou besoin d'être soulagée sur certaines choses. (Gouvernance)
PT138 - Est-ce qu'il y a des possibilités d'évolutions à tous les niveaux, pour moi, et de pérennisation de l'association ? Est-ce qu'il y a une place pour moi dans l'association ? (Salarié)
PT192 - ce serait intéressant qu'on ait au niveau national, on sache identifier des hauts potentiels de notre association de façon générale, et que ces HP on puisse les travailler encore autrement, en plus des formations qu'on évoquait tout à l'heure. Je pense que ce serait intéressant que les HP on les mette dans un cercle, qu'ils le sachent d'ailleurs, sans se faire une gloriole de ça qu'ils ont été identifiés comme étant des HP, et qu'il y ait quelque chose qui se crée (Gouvernance)

IC1.4 : LA MÉMOIRE ET LA CONNAISSANCE DE L'ORGANISATION SONT CONCENTRÉES SUR UN FAIBLE NOMBRE D'ACTEURS

Le fonctionnement des associations régionales repose régulièrement sur une **mémoire organisationnelle** détenue par **très peu voire un seul acteur** salarié ou de la gouvernance, cette mémoire faisant **rarement** ou difficilement l'objet d'**échanges documentés** et de délégations au sein des associations régionales. L'organisation peut se retrouver **bloquée** dans son développement, par une mauvaise circulation des connaissances.

D'autre part, de nombreux **salariés** expriment un **besoin** quant au **partage d'expériences** entre les associations régionales ; à la fois dans la gestion des difficultés mais également dans les projets conduits et leur réussite. Ce besoin de transversalité a également été exprimé par plusieurs membres de la gouvernance, notamment entre les différentes communautés de bénévoles (coachs, experts, parrains / marraines).

Phrases-Témoins

PT043 - XX était considéré comme la mémoire de la région (Gouvernance)
PT057 - Il y a des sujets sur lesquels on pourrait avoir des groupes de travail. Échanges de pratiques, peut-être à recadrer. Au niveau du cœur de métier. Aujourd'hui, ça n'existe pas. On a un Teams entre salariés. Quand quelqu'un a une demande il écrit. (Salarié)

PT106 - Ce qui serait bien c'est de le faire plus en séminaire, ce qui a été un peu une frustration au niveau des séminaires d'aller au fond des choses = abandon des EER, animer les bénévoles, l'organisation des réunions avec les bénévoles. C'est des choses sur lesquelles j'aimerais bien qu'on en fasse plus. (Salarié)
PT129 - Sur la réflexion RH, on a peu de détails sur ce qu'il se passe dans les autres régions. (Gouvernance)
PT185 - Notre équipe de salariées c'est 5 personnes, mais une seule personne qui a l'historique de toute l'association. (Gouvernance)
PT256 - Structuration : cela va passer par des process, ça apporte de la rigidité, mais c'est nécessaire. Il y a beaucoup de choses qui sont liées à notre mémoire à XX et moi (Salarié)
PT305 - Pour ne pas avoir l'impression de réinventer la poudre. Et même dans l'utilisation des outils, la CRM. On le fait sur Teams, ça permet une rapidité mais pas de la pérennité. On est un peu sur de la gestion du day to day, plutôt que sur des choses qui pourraient être anticipées. (Salarié)

IF2 : LE PILOTAGE DES SALARIÉS PRÉSENTE DES FAIBLESSES

IC2.1 : LA FONCTION MANAGÉRIALE EST DILUÉE ENTRE DE NOMBREUX ACTEURS INTERNES AU SEIN DES ASSOCIATIONS RÉGIONALES

La **fonction managériale** est parfois **diluée** entre **plusieurs acteurs** au sein des associations – bénévole et salarié, exclusivement bénévole entre plusieurs membres de la gouvernance, etc. Il existe des associations pour lesquelles cette fonction est déléguée par le (la) président(e) à un(e) Directeur(trice) Régional(e). D'autres pour lesquelles la responsabilité est partagée entre des co-présidents. Pour de nombreux salariés, cela conduit à une **confusion** sur les **lieux de prises de décisions** et un **flou** concernant le **fonctionnement de l'association**.

La **croissance** de certaines **associations régionales** conduit également à l'émergence de **hiérarchies intermédiaires**, et donc à la **décentralisation de l'exercice managérial** du président / de la président vers un(e) salarié(e). Si cela entraîne des questions sur le développement et le renforcement des compétences que nous avons déjà évoquées, cela interroge également sur :

1. Les **outils au service de cette décentralisation** : délégation et suivi de la délégation
2. La **structure des associations régionales** : l'horizontalité qui prévalait et prévaut encore au sein de nombreuses associations est remise en cause

Le dysfonctionnement souligné lors des entretiens est moins la présence de plusieurs acteurs dans la ligne managériale que la nécessité d'une **transparence** sur les **missions** et capacités de prise de **décision** de chacun des membres exerçant une fonction managériale. Il leur est nécessaire de pouvoir identifier par qui et en quels endroits sont prises les décisions RH qui les concernent.

D'autre part, les échanges mettent en avant des **interrogations** concernant la **compétence** et la **disponibilité managériale** des **président(e)s** et de la **gouvernance** des associations régionales. Les questionnements ont pour sujets le **recrutement – cooptation** des président(e)s, leur intégration au sein de 60 000 rebonds en tant que président(e), et leur **posture managériale** vis-à-vis des acteurs permanents salariés au-delà de leur responsabilité d'employeur.

Phrases-Témoins

PT031 - On managerait cette personne à plusieurs, et elle managera les permanents. (Gouvernance)

PT038 - Il n'y a pas une fiche sur le rôle de président et ses missions, avec des actions fragmentées, décisions qui sont prises par les permanents, et d'autres au niveau des bureaux locaux, et bureau national, sans aucune concertation. (Gouvernance)
PT044 - Il n'y a personne qui assure en local le management. (Gouvernance)
PT053 - Tu ne sais pas trop à qui te fier en cas de difficultés. Quelqu'un de neutre, sans enjeu ou de pouvoir. Je ne sais pas ce que c'est. (Salarié)
PT069 - Les permanents se sentent très soutenus par leurs présidents de région, mais les présidents ne sont pas forcément des DRH. (Gouvernance)
PT079 - Je pense qu'elle n'est pas très développée (la relation managériale entre présidents et permanents). Le mec est bénévole je pense que ce n'est pas son premier sujet. Je pense que c'est une première question, les maux que je vous ai décrit viennent probablement du sujet managérial entre les présidents et les permanents. (Gouvernance)
PT099 - À tel endroit il y a 2 chefs, mais la pauvre salariée, elle a 2 chefs (Gouvernance)
PT170 - J'ai un bureau hyper engagé, mais je trouve qu'ils veulent être trop engagés par rapport au temps qu'ils ont de disponible. (Salarié)
PT176 - C'est la première fois que je n'arrivais pas à me positionner par rapport au bureau, qu'est-ce qu'ils attendent de moi, qu'est-ce qu'on fait ensemble ? (Salarié)
PT181 - Et je considère que ce n'est pas à moi de me positionner sur ce sujet. On peut nous reprocher de ne pas être assez interventionniste sur notre rôle de président. (Gouvernance)
PT182 - la FN doit proposer un cadre de la pratique de la bonne gouvernance, que font les présidents, le bureau, comment sont définies les interactions entre les différents organes de gouvernance, c'est essentiel et c'est ce qu'on fait. (Gouvernance)
PT207 - Le président impacte beaucoup le management, voilà. Et je ne suis pas sûr du tout qu'on ait tous une forme de management proche voire cousine. (Gouvernance)
PT250 - Le président est là pour poser une vision mais il n'est pas dans l'opérationnel. En revanche il pose la dynamique. Il est le représentant légal d'une structure. (Salarié)
PT251 - Je ne me sens pas managée, mais plutôt accompagnée par eux. Pour moi, leur rôle en tant que manager est un rôle d'écoute. On fait un point d'entretien annuel qu'on a d'ailleurs construit avec eux. On pose les points d'améliorations, donc en tant que salarié je n'ai pas l'impression de me faire gronder, on est dans l'écoute, et on pose ce qui a fonctionné, ce qui a manqué. Du coup, j'ai posé une question pour prioriser, ils m'avaient donné quelques conseil. Manager entre guillemets. (Salarié)
PT292 - Aucun président n'est formé à être président. N'importe qui peut être président. (Salarié)
PT304 - J'ai du mal à voir comment ça peut fonctionner des bénévoles qui managent des salariés. Il y a tellement des enjeux différents. Quand un bénévole a des enjeux professionnels, il va forcément aller vers son rôle de salarié, et moins vers son rôle d'employeur, de N+1. C'est biaisé dès le départ, c'est dissonant. (Salarié)

IC2.2 : LE MODE DE RÉPARTITION DE LA FONCTION MANAGÉRIALE ENTRE LA FÉDÉRATION NATIONALE & LES ASSOCIATIONS RÉGIONALES N'EST PAS LISIBLE

Le point précédent peut être complété par l'un des sujets les plus abordés durant les entretiens, celui de la **répartition** de la fonction managériale entre les **associations régionales** et la **Fédération Nationale**.

S'il semble clair et admis par l'ensemble des acteurs que la **responsabilité légale** de l'association régionale vis-à-vis de ses salariés conduit à la **capacité finale de prise de décision**, la question de la **coordination** entre la Fédération Nationale et le président(e) demeure à **plusieurs niveaux** :

1. **Sollicitation** sur des sujets régionaux et/ou nationaux par la Fédération Nationale et **domaines réservés** éventuels (identification de pans d'activité dont le pilotage est réservé soit à l'association régionale soit à la Fédération Nationale)
2. **Circulation** de **l'information** opérationnelle : courriels, reporting d'activités, documents, etc.
3. **Système de co-décisions** et/ou de sollicitations : recrutement, licenciements, rupture conventionnelle, etc.

Phrases-Témoins

PT039 - Les décisions engagent le président local, même si c'est quelqu'un d'autre qui prend la décision. (Gouvernance)
PT041 - Il serait inconscient qu'il n'y ait pas validation du poste de DR avec une fiche de poste identique (Gouvernance)
PT066 - il n'y a pas de hiérarchie entre FN et AR. Il n'y a pas d'autorité entre la FN et l'AR.
C'est absolument comme les entreprises. Vous avez un siège et les filiales, c'est exactement le même principe. (Gouvernance)
PT068 - Ils ne veulent surtout pas dépendre de la FN d'un point de vue hiérarchique. Et je pense que les présidents veulent garder l'autorité sur les salariés permanents de leurs associations. (Gouvernance)
PT115 - Qui est notre patron ? (Salarié)
PT131 - Je suis le responsable hiérarchique mais qu'est-ce que je peux déléguer à Samira Himeur ? Il faut qu'on reste agile, on ne va pas monter une usine à gaz. (Gouvernance)
PT133 - Ce que j'attends du National : quel est le rôle de la DG nationale, vis-à-vis des permanents ? Je ne sais pas. Est-ce qu'elle leur donne des objectifs ? (Gouvernance)
PT269 - Ce qui me gêne un peu c'est qu'on a eu un moment les permanents venaient la manager directement, sauf qu'en cas de Prud'hommes c'est nous qui sommes responsables juridiquement, j'avais levé l'alerte à un moment. OK on fait ci ou on fait ça, dans tous les cas on est responsable. (Gouvernance)
PT287 - Je sais que la DG nationale nous l'a toujours dit qu'en tant que directrice elle est là pour harmoniser et faire tampon, mais dans la réalité des faits il y a la distance et on fonctionne plus en interne, je n'ai pas eu le réflexe d'aller lui en parler, surtout que je sais que mon employeur c'est ma présidente, du point de vue hiérarchique celle à qui je dois faire remonter c'est la présidente et pas à elle. Si on a le pôle RH qui est établi et qui a un champ d'action qui permet de créer un lien entre le président et le permanent, ce sera plus simple et plus évident, sans créer de situations gênantes. (Salarié)
PT288 - j'aurais bien aimé pouvoir faire remonter l'information au national pour qu'il serve de médiateur, mais dans ce cas de figure ça aurait été mal perçu de ma part parce que rien ne me permet de manière légitime de faire ce genre de demandes. Donc dans ces cas-là je ne dis rien et je subis. (Salarié)

IC2.3 : LES OUTILS DE MANAGEMENT SONT PEU NOMBREUX ET SEMBLENT PEU PARTAGÉS
Au-delà de l'incarnation de la **fonction managériale** et de sa répartition entre plusieurs acteurs régionaux et nationaux, celle-ci semble **peu outillée**, ce qui pose **deux enjeux** :

1. Pour les **salariés** : il semble qu'il n'y ait que **peu** d'associations au sein desquelles des **objectifs clairs** et **documentés** soient fixés, et peu d'**indicateurs communs**
2. Pour la **gouvernance** : on observe un **manque de documentation RH** (contrat de travail, avenant, tableau de bord, référentiels, etc.) et d'**outils partagés**

Les enjeux posés ici sont ceux de l'**harmonisation des pratiques managériales** et plus précisément :

1. Quels sont les **indicateurs d'activité communs** à suivre ? Quel **mécanisme d'objectifs** peut-on fixer aux collaborateurs sur la base de ces indicateurs ?
2. Quels **outils de reporting communs** entre les associations peut-on construire, au niveau des salariés et au niveau de la gouvernance afin de piloter collectivement ?
3. Quels **documents** pourraient être construits et **mis à disposition** des associations régionales ?

Phrases-Témoins

PT047 - Les permanents n'ont pas d'objectif. (Gouvernance)
PT058 - Faire un contrat d'alternance, je n'ai pas de capacité de faire un contrat. La question c'est à qui on s'adresse. (Salarié)
PT101 - On a la particularité à 60KR c'est qu'on n'a pas d'objectif (Gouvernance)
PT164 - quand la DR nous manifeste certains sujets, ou certains écueils, il faut être en capacité de les analyser, mais est-ce que ça on le fait en tant que bénévole, ou doit-on le faire avec le RH de la fédération. C'est qu'à un moment donné on doit pouvoir s'appuyer sur un service RH de la fédération, ou une personne RH de la fédération. Quand on a un sujet RH on va en parler à Samira, à Philippe Fourquet, mais c'est tout. J'imagine que les co-présidents quand ils sont en CA entre présidents ils partagent des bonnes pratiques et de l'expérience. Mais qu'à un moment donné qu'on puisse s'appuyer sur un RH ce serait intéressant, utile et pertinent. Ca pose par exemple, quand une salariée nous dit : j'ai des camarades qui ont tel salaire, on leur a mis en place telle chose, c'est pas normal que ça nous revienne de salariés, il faudrait que ça revienne des présidents (Gouvernance)
PT189 - Je ne sais pas si la directrice a un registre du personnel, et c'est une obligation légale, et je ne sais pas si ça doit être tenu par la directrice ou les présidents ou VP. (Gouvernance)
PT194 - il y a certainement, une boîte à outils à construire pour les directeurs régionaux à créer, moi je n'en ai pas connaissance, je n'en sais rien. (Gouvernance)
PT241 - Dans les autres structures, j'ai toujours connu des feuilles de route, et j'ai été assez surprise, j'en avais besoin. (Salarié)
PT272 - Et l'autre chose c'est qu'elle définisse elle-même ses objectifs (Gouvernance)
PT273 - J'imagine que le ST B2A il nous donne du reporting sur lequel on a accès ou pas. (Gouvernance)

IF3 : LES PRATIQUES CONTRACTUELLES MANQUENT DE COHÉRENCE & NE PERMETTENT PAS DE RECONNAÎTRE L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS

IC3.1 : LES AVANTAGES SALARIAUX SONT PEU DÉVELOPPÉS

Le sujet des **avantages salariaux**, **différents** selon les **associations régionales** du fait de l'histoire, des locaux, et des situations des acteurs au sein de chacune d'entre elles, entraîne **deux enjeux distincts** :

1. La **réponse** à des **demandes formulées explicitement** par de nombreux salariés des associations régionales durant les entretiens :
    a. Mise en place de **tickets restaurants**
    b. Construction d'une **offre « individuelle » pour la mutuelle**. Par ailleurs la mutuelle est prise en charge intégralement par une association
    c. La prise en charge des **frais téléphoniques et Internet**

2. Les **avantages salariaux existants** au sein de l'association, et **ceux qui pourraient être construits** sans nécessiter un coût important (par exemple un coaching pour chaque salarié lors de son intégration)

Phrases-Témoins

PT055 - On est une association, personne n'ira demander les tickets restaurants. Il n'y a jamais eu de revendication. (Salarié)
PT056 - Pareil pour la mutuelle, c'est le même prix que tu sois familial ou seul. (Salarié)
PT086 - On pourrait définir que vous avez droit à du coaching flash (avantages du salarié 60KR). (Gouvernance)
PT097 - Ça m'a gênée de ne pas avoir de téléphone personnel. J'ai tous mes mails professionnels sur mon téléphone personnel, et quelle que soit l'heure je le lis. (Mécénat de compétences)
PT145 - La mutuelle, c'est forcément collectif, qu'on soit seule ou en famille. (Salarié)
PT146 - Mon numéro personnel il est sur toutes les affiches de la région. (Salarié)

IC3.2 : LA GESTION DES FRAIS PROFESSIONNELS PÉNALISE LES SALARIÉS DANS LEUR ENGAGEMENT

Les frais professionnels sont gérés de manière différente selon les associations régionales, et posent certaines difficultés, notamment :

1. **L'avance des frais** professionnels et la **fréquence de remboursement**
    a. Dans certaines associations, une carte bancaire est mise en place, parfois à l'utilisation d'un salarié, parfois à celle du (de la) président(e), ce qui pose des difficultés pour les paiements en ligne notamment. Dans de nombreuses associations, il n'existe pas de système d'avance des frais professionnels
    b. Au sein de certaines associations, la fréquence est bimensuelle, dans d'autre mensuelle, ce qui pose des difficultés d'avance des frais
2. **Les modalités de prise en charge** des frais :
    a. Plusieurs salariés ne demandent pas le remboursement de frais de déplacement afin de ne pas consommer la trésorerie de l'association régionale
    b. La prise en charge des frais de restauration, d'hôtellerie, d'abonnements téléphoniques ou internet (forfait de 35€/mois ?) n'est pas homogène
    c. Au sein d'une association, le barème de remboursement des frais kilométriques semble en dessous du barème légal (0,4€/KM)

Phrases-Témoins

PT037 - J'ai fait cette demande de CB pour que les salariés n'aient plus à avancer les frais, et il faut qu'on mette un nom. (Gouvernance)
PT064 - Quand tu as des frais à avancer, c'est toi qui dois les avancer, comment on gère cette question de trésorerie ? C'est parfois compliqué pour les salariés. On est en train de commander une CB. (Salarié)
PT124 - Je suis tout le temps en train d'avancer les frais. Elle nous paie entre le 1er et le 5, elle avait mis une règle sur les notes de frais pour une fois par mois. J'ai demandé une avance mais c'est une double trésorerie. La CB c'est le président qui l'a. Sauf que quand je demande des billets de train, c'est chiant de demander le code. Problème majeur, je ne peux plus continuer à avancer le train pour l'association. (Salarié)
PT144 - Je ne me déplace pas tant que ça, je joue sur la visio. J'ai une voiture à 8CV, et je perds de l'argent quand je me déplace, on ne suit pas le barème légal mais le barème associatif. (Salarié)
PT147 - XX a un abonnement parking à XX, moi non. (Salarié)
PT234 - Moi je ne me fais pas de frais, on n'a pas beaucoup de trésorerie, et tous nos bénévoles font la même chose. (Gouvernance)

PT247 - Le seul truc que j'ai fait en note de frais c'est le répéteur Wifi, mon siège c'est moi. Forfait de 35€ / mois, pris en charge par le national via une note de frais mensuelle. (Salarié)
PT253 - J'habite très très loin donc les IK ça monte très vite, j'essaye de prendre le train. Je ne fais jamais payer mes hôtels, mes déjeuners, mes hôtels. Je me dis toujours qu'il n'y a pas beaucoup de trésorerie. (Salarié)
PT281 - Moi par exemple j'utilise beaucoup mon véhicule personnel, c'est une question qui a été abordée mais sans plus, est-ce que dans le futur il y a une procédure avec un nombre de kilomètres ou des cartes essences, donc penser à ces choses-là. (Salarié)
PT293 - En tant que Directrice Régionale, j'ai une carte bancaire, je peux contrôler la trésorerie mais pas ordonnancer de virement, et donc je n'ai plus d'avances de frais. En revanche la chargée de mission en a (parfois 800€ par mois) mais on a mis en place pour qu'elle n'est pas autant dehors. C'est moi qui valide les notes de frais et tout est justifié. (Salarié)

IC3.3 : LA PRATIQUE DU TÉLÉTRAVAIL N'EST PAS SUFFISAMMENT ENCADRÉE

Compte tenu de l'histoire, les **lieux d'exercice du travail** pour les salariés et les **modalités de télétravail** sont **différentes** en fonction des associations régionales. Les **salariés** ne semblent **pas en demande** d'un **cadre collectif commun** à l'ensemble des associations régionales pour l'exercice du télétravail et pour les conditions physiques de travail.

En revanche, il apparaît **nécessaire** d'**encadrer la pratique du télétravail**, qui ne fait **pas toujours** l'objet des **éléments contractuels nécessaires** au sein des associations régionales. En l'occurrence, la prise en charge de certains frais liés au télétravail (CF. paragraphe 4.3.2) pourra être étudiée : bureau, chaise, Internet, etc.

Phrases-Témoins

PT243 - Sur le télétravail, ne pas avoir un bureau me manque un peu aujourd'hui. (Salarié)
PT089 - Quand on grandira, je ne sais pas si le nouveau président acceptera d'accueillir chez lui. (Salarié)
PT095 - Je me suis acheté ma propre chaise (télétravail), le repose pied, une souris ergonomique, mon tapis de souris. XX m'imprime des choses quand j'en avais besoin. (Salarié)

IC3.4 : LES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX SONT PRÉSENTS DANS LE QUOTIDIEN DES SALARIÉS

Plusieurs salariés sont en **souffrance** et disent manquer d'un interlocuteur, interne et/ou externe à l'association, notamment pour faire face au **rythme** et au **volume de travail**. D'autre part, à plusieurs reprises le sujet de l'**organisation du temps de travail** a été évoqué par des membres de la gouvernance et la hiérarchie intermédiaire salariée, comme source potentielle de stress puis d'épuisement professionnel.

Plusieurs pistes d'amélioration ont été évoquées par les salariés et les membres de la gouvernance à ce sujet :

1. La **formation professionnelle** et l'identification des **besoins de formations**, points déjà détaillés au paragraphe 4.1.2
2. La **clarification des postes** et des **limites de l'engagement salarié**, déjà évoqués aux paragraphes 4.1.1 et 4.4.1
3. La création d'un **système d'alerte**, au sein de la Fédération Nationale et en cas de défaut au sein des associations régionales, pour permettre à ces salariés de bénéficier d'un interlocuteur identifié

4. La **sensibilisation du management**

En tout état de cause, en considérant les éléments évoqués par les salariés, l'**amélioration de la prévention** des risques psycho-sociaux semble majoritairement **consubstantielle à la résolution de dysfonctionnements déjà évoqués**.

Phrases-Témoins

PT035 - Il y a beaucoup de salariés en burn out, ce n'est pas normal (Gouvernance)
PT052 - La seule chose qui me choque, c'est de voir comment des burn out sont tus. Quand la première fait un burn out dans le premier confinement, personne n'en a parlé. Ça a été un non-sujet. XX c'est pareil. Si tu ne fais pas gaffe, tu ne le sais pas. (Salarié)
PT080 - On ne peut pas prétendre avoir les valeurs sans avoir les vraies valeurs vis-à-vis de nos collaborateurs. (Gouvernance)
PT087 - nous on doit écouter ses signaux faibles. Elle devrait avoir une hotline ou pouvoir parler. Pour certains profils de permanents, aller parler de ses difficultés, etc. Ça pourrait leur faire du bien. (Gouvernance)
PT113 - Je ne suis pas dans l'association par hasard. C'est les valeurs de bienveillance qui me permettraient de mettre moins de pression. C'était vrai, aujourd'hui moins. Les gens ne se rendent vraiment pas compte. C'est devenu un milieu que je ne connaissais pas du tout. J'avais une vision même. On gère beaucoup d'ego, beaucoup de politique, derrière la bienveillance (Salarié)"
PT140 - Le décès de XX, j'ai eu aucun appel de la part du national, et à l'époque ça n'avait pas été géré. Et j'ai l'impression d'avoir été seule. Il n'y a pas vraiment de présence RH. (Salarié)
PT200 - Il y a des urgences. La FN doit gérer les urgences, quand j'entends qu'on a des burn out chez nous, ça m'inquiète pas mal, pour une association qui se dit bienveillante. (Gouvernance)
PT209 - Je suis à bout de souffle. (Salarié)
PT210 - Je ne suis plus en capacité de faire bien mon travail. Je prends tous les matins à 8H et je termine à 23H. En ce moment la vie de famille je n'en ai plus. Je suis là parce que j'aime l'association. (Salarié)
PT224 - Je suis partagé entre ce qu'elles expriment, c'est-à-dire être débordées, avoir beaucoup de boulot. Ce que je vois c'est un rythme de travail très léger, pas avant 9H ni après 17H30. En termes de temps de travail et de densité ça ne me dérange pas, mais c'est pour ça que j'ai du mal à entendre le côté trop de boulot. (Salarié)

IC3.5 : LES ENTRETIENS ANNUELS NE SONT PAS TOUJOURS MIS EN ŒUVRE

Les **entretiens annuels** ne font **pas** l'objet d'une **démarche structurée** au sein de toutes les associations. Au sein de certaines, il est organisé depuis plusieurs années et donne lieu à l'établissement d'objectifs, dans d'autres, il n'a jamais été mis en œuvre. L'entretien annuel, comme l'entretien professionnel (tous les 2 ans), constituent pourtant une **obligation légale** pour le salarié.

D'autre part le **contenu de l'entretien annuel**, et notamment le développement des compétences, ne semble **pas faire l'objet d'un traitement** par le management des associations régionales.

Phrases-Témoins

PT033 - On ne fait pas les entretiens annuels. (Gouvernance)
PT123 - Je n'ai pas d'entretien annuel. L'idée ce serait le président, même si XX est mon responsable hiérarchique. Il faut que le président sache écouter les salariés (Salarié)

PT193 - Pour l'instant il n'y a pas eu d'entretien annuel, elle a démarré au mois de mars, on le fera au début 2024. Il devait y avoir une mise en place d'objectifs puisqu'on s'y était engagés (Gouvernance)
PT283 - On a eu entretien annuel au début pour fixer les objectifs à atteindre (Salarié)

IF4 : LES RELATIONS DE TRAVAIL AVEC LES BÉNÉVOLES MANQUENT D'ENCADREMENT ET PEUVENT ÊTRE SOURCE D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

IC4.1 : LES FRONTIÈRES DU SALARIAT SONT INSUFFISAMMENT FIXÉES

Il semble exister parmi les salariés une confusion entre leur travail et l'action bénévole personnelle à destination d'entrepreneurs, ce qui a une incidence sur leur travail : ce qui fait partie du contrat de travail et ce qui n'en fait pas partie doit être clarifié. Par exemple, quel temps de récupération pour les salariés en forfait jour ? Certains salariés indiquent par exemple accompagner des EER dans une démarche juridique, etc.

Le sens du travail ne peut pas légitimer un investissement au-delà du contrat de travail, en tant que travail. Il semble ainsi nécessaire d'encadrer la pratique, sans nécessairement la refuser : ce qui est fait pour l'association en tant que salarié, pour l'association en tant que bénévole, à titre personnel.

D'autre part, **la puissance du discours des entrepreneurs peut amener des souffrances sur le rôle** d'accompagnement des salariés.

Phrases-Témoins

PT296 - On a eu un moment difficile avec un entrepreneur qui a failli se suicider en direct au téléphone. J'avais cette personne qui était bénévole et qui ne travaille qu'avec moi en tant que coach. Je propose tout de suite que mes collaborateurs soient suivis par un coach. (Salarié)
PT107 - Je ne sais pas dire non aux bénévoles, ça veut sans doute dire que les bénévoles ont mal fait quelque chose. Je suis un peu débordé, j'ai un nouvel entrepreneur, j'ai envie de le faire, l'association c'est via les bénévoles mais je le fais pour l'association, s'il y a besoin je dois faire avec, je l'ai mise en relation avec une autre association pour son appartement, j'ai monté le dossier Prud'hommes avec elle, je suis allé trouver une avocate qui fait l'Aide Judiciaire sur XXX. On a fait le RDV ensemble. Ça avance et pour moi ça ne fait pas partie de mon boulot. Mais je ne peux pas m'en empêcher. (Salarié)
PT108 - Sur 50 entrepreneurs, la moitié m'appelle en dehors. Les bénévoles peuvent donner mais jusqu'à un certain point, quand il y a beaucoup de boulot je peux bosser jusque 22H. C'est mon travail, je suis là pour accompagner des entrepreneurs. (Salarié)
PT141 - Sur la question de la détresse des chefs d'entreprise, je me suis blindée, et puis on peut mobiliser des ressources des bénévoles qui sont disponibles, mais ce n'est pas quelque chose de structuré. On prend les entrepreneurs, les doléances des bénévoles, avec l'expérience on apprend. Quand tu as quelqu'un qui t'appelle le vendredi soir à 21H, ou le WE, ça je l'ai vécu au début, je sais demander de l'aide. (Salarié)
PT233 - On doit définir ce qui est du temps de travail et ce qui n'est pas du temps de travail. (Gouvernance)
PT266 - XXX est salariée et bénévole, car elle donne plus que son poste. (Gouvernance)
PT004 - Je suis là pour aider les EER, et les EER post-liquidation. Je le rappelle et je commence par ça parce que j'ai pu avoir, et j'ai encore parfois le sentiment qu'on s'en éloigne. (Salarié)

IC4.2 : LES BÉNÉVOLES NE RECONNAISSENT PAS TOUJOURS L'ENGAGEMENT SALARIÉ

Les relations avec les bénévoles, font parfois naître chez les salariés une sensation de **procès en illégitimité** de la part des bénévoles, particulièrement concernant :

1. Le **rythme de travail** :
    a. Différence de perception de l'engagement entre des bénévoles parfois cadres dirigeants et/ou entrepreneurs, face à des salariés non-cadres
    b. Disponibilité des bénévoles souvent plus en fin de journée, lorsque les salariés ont terminé leur journée de travail
2. La **fonction** : Confusion entre les fonctions liés au poste de salarié, qui parfois intègrent des fonctions d'assistance et d'animation de bénévoles, et ce que plusieurs salariés ont évoqué et que l'on pourrait nommer « assistanat excessif ».

Phrases-Témoins

PT286 - Par rapport aux attentes des présidents, des bénévoles qui eux sont cadres dirigeants, ils ont une vision assez particulière du fonctionnement, ils savent qu'on est salarié et ne comprennent pas forcément quel est notre rôle, et des attentes démesurées par rapport à ce qui est établi dans la fiche de poste, c'est là que le national pourrait nous permettre d'avoir des gardes fous, on se sent un peu dépassé par telle ou telle demande, qu'on puisse leur demander leur avis, sans forcément impacter les personnalités des personnes, et savoir si oui ou non dans ce cas ça fait partie de notre champ d'action. (Salarié)

PT114 - On n'a pas du tout de reconnaissance. De la part des bénévoles par exemple. (Salarié)

PT126 - J'attends plus de soutien de la Fédération, et d'assise car ça joue un rôle pivot avec les présidents qui sont des bénévoles. Ce sont nos patrons, mais il faut qu'on ait une légitimité. On a des bénévoles qui ne comprennent pas que le poste n°1 ce sont les permanents. Il y a encore des gens qui pensent comme ça. (Salarié)

PT159 - Je fais un peu une fixette sur la gestion des bénévoles, mais je pense que l'écueil principal ce sont les parrains-marraines, qui sont tous des chefs d'entreprises ou à la retraite, qui ont eu l'habitude de beaucoup déléguer certaines tâches et qui se reposent sur les salariés sur certains sujets dont ils devraient s'emparer. (Gouvernance)

PT160 - Mais certains bénévoles sur l'organisation d'une réunion, ils vont dire au salarié sur une antenne, est-ce que tu peux organiser la réunion pour moi. A quel moment le salarié peut dire non, doit dire non à un bénévole. C'est à travers l'organisation des tâches de chacun, et pourtant on a défini la fiche de poste d'un responsable d'antenne, on a défini la tâche d'un bénévole parrain, mais ce n'est pas parce qu'on a posé des choses que les gens se le sont approprié. Ce n'est pas facile pour un salarié de dire non à un bénévole, et pourtant il faut le faire. (Gouvernance)

PT163 - Après, ce qui est délicat pour nous, dans le fait de savoir dire non à un bénévole, c'est de savoir quand le salarié arrive à saturation. Elle peut le manifester, ou pas, et ce sont ces moments-là, qui font que comme notre organisation n'est pas extensible. Il y a toujours des points de vigilance et des points à améliorer, mais par rapport à avant on est dans un temps de réaction beaucoup plus court. (Gouvernance)

PT197 - la Fédération peut être un point d'accueil si elles ressentent de la maltraitance vis-à-vis de certains bénévoles. (Gouvernance)

PT297 - Relation avec les bénévoles = moi je parle de management, mais on parle d'animation devant eux. C'est hyper difficile car on travaille avec des gens qui sont sur leur sphère personnelle. Leur rémunération n'est pas pécuniaire mais sur la reconnaissance, sur le social. On est copain avec les bénévoles, ça nous arrive même de faire des afterworks. Je me retrouve dans des moments où à 22H où on est dehors, ils parlent de 60 000 rebonds alors que je suis sur une sphère privée. J'ai dû revoir mes

heures de travail, les bénévoles m'appellent quand ils sortent du bureau. Sinon on est corvéable à merci. Il y a un cadre nécessaire et très particulier avec des bénévoles. C'est crevant car on ne peut pas aller droit au but. Il y a une dialectique super présente, tout le temps, c'est très stratégique. (Salarié)

IC4.3 : L'ANIMATION DES FONCTIONS BÉNÉVOLES EST CHRONOPHAGE ET LE RÔLE DES SALARIÉS DANS CETTE FONCTION EST PEU RECONNU

Les salariés mettent en avant le **temps** et **l'énergie** nécessaires au **pilotage** et la **coordination** des **bénévoles**, et ne se sentent **pas toujours soutenus** par le management dans cette activité. Leur **rôle** dans l'animation des bénévoles mériterait d'être **clarifié**, pour eux et pour les bénévoles.

D'autre part, il semble y avoir un débat sur la **terminologie** associée à la relation avec les **bénévoles**. Certains salariés parlent de **management**, d'autres **d'animation**, sans que cela ne fasse nécessairement l'objet de différences de pratiques.

Phrases-Témoins

PT155 - On a rencontré des bénévoles qui sont compliqués à gérer, mais qu'on a envie de conserver car ils nous apportent des mécènes, ils ont du réseau donc de la visibilité, mais au quotidien par facile, qui parfois font pleurer nos salariés, qui mènent à bout nos salariés, il faut l'entendre et le gérer. (Gouvernance)
PT188 - on a des valeurs qui se télescopent. On a plusieurs valeurs dont 2 qui se télescopent tout le temps, c'est la bienveillance et la solidarité. Tout le monde veut être solidaire mais à force il y a des dommages, des actions collatérales et des actions qui ne sont pas bienveillantes vis-à-vis d'autres personnes de l'association. Il y a un calage à faire qui doit être intéressant. On les cale avec l'éthique, mais un bénévole qui sollicite et sursollicite une salariée car il veut trouver une solution pour son filleul et vous en avez 3-4 qui font ça au même moment, vous faites péter la personne, et pourtant quand vous êtes en relation avec le parrain, il vous dit que c'est notre rôle. (Gouvernance)
PT051 – En plus des bénévoles qui sont là pour la gloire, et parfois t'en peux plus. (Salarié)
PT105 - je suis toute seule. Le problèmes des bénévoles qui veulent faire leur loi, qui se prennent pour les permanents, ou l'entente entre les bénévoles. J'ai fait des erreurs au départ. J'ai réussi à m'auto-gérer, à trouver des solutions, à animer mes bénévoles différemment. (Salarié)
PT116 - C'est compliqué de gérer des bénévoles qui peuvent partir à tout moment. Des parrains dont les entrepreneurs n'ont pas de nouvelles. C'est épuisant. (Salarié)
PT127 - Je ne sais pas si c'est normal de manager des bénévoles. On a bien un rôle de management vis-à-vis des bénévoles, mais un management subtil. C'est parfois compliqué, on ne peut pas leur dire les choses comme un salarié, mais en même temps ils se sont engagés dans des missions, mais quand il est parti en vacances, ou quand il n'a pas envie, on fait quoi ? (Salarié)
PT154 - écueil majeur c'est le management des bénévoles. Au fil de l'eau ce qui pèse dans l'activité des salariés c'est le management de bénévoles qui se reposent beaucoup sur les salariés, sur l'organisation d'événements, sur des tâches à réaliser dans l'urgence, et je pense que du coup l'écueil c'est la gestion du temps entre des sujets qui doivent être gérés dans l'urgence, et en même temps le développement de la feuille de route issue de la stratégie. A mon avis c'est cette dualité, je la perçois comme ça, dans l'organisation du temps de travail. (Gouvernance)
PT169 - On a du mal à comprendre qu'un bénévole qui fait quelque chose ça demande énormément de coordination. (Salarié)
PT237 - Le bénévole ne vient pas venir chercher des similarités avec son entreprise, et s'il l'aperçoit ça va avoir une incidence sur sa motivation, son engagement. (Gouvernance)

PT244 - Je ne vais pas faire travailler nos bénévoles, il faut qu'ils avancent sur des choses sans presque qu'ils s'en rendent compte. (Salarié)
PT301 - Management de bénévoles : bien c'est un jeu de jambes pas facile. C'est un peu du babysitting qui peut être surprenant. La temporalité des bénévoles n'est pas celle des salariés (Salarié)
PT302 - Ce qui m'a le plus heurté, c'est qu'il y a le bénévolat mais il y a l'engagement. Ce n'est pas parce qu'on est bénévole, on sait ce que ça implique, il manque une régulation, "tu as envie de t'engager, mais ce n'est pas possible sur ce poste-là." Typiquement c'était le cas du précédent bureau. (Salarié)

IF5 : LES SYSTÈMES D'INFORMATION NE SONT PAS EXPLOITÉS PLEINEMENT ET DE FAÇON HOMOGÈNE

IC5.1 : LE FONCTIONNEMENT DE LA CRM SEMBLE FLOU POUR LES SALARIÉS

Les salariés sont **perdus** dans les **processus** de fonctionnement de la **CRM**, notamment concernant les **informations à retranscrire** et à ne pas retranscrire. Le **support** à la CRM semble également **peu réactif**.

Ils sont en attente d'une **formation** plus **approfondie** sur l'outil et de **clarté** et de cohérence pour une **utilisation partagée** entre toutes les associations régionales.

Phrases-Témoins

PT008 - J'ai une dizaine de demandes sur la CRM qui sont en attente. (Salarié)
PT022 - On traverse une tempête administrative, on est nul à chier, XX n'a pas tenu le CRM pendant 1 an (Gouvernance)
PT062 - j'ai posé une question CRM il y a 10 jours, je n'ai pas de réponse. Pareil sur 60KR et moi. (Salarié)
PT103 - Sur les logiciels, j'aurais préféré plus de formations. Pour le CRM, on dit "tu cliques là, voilà". (Salarié)
PT109 - J'ai eu des appels de personnes qu'on ne peut pas accompagner. Ils sont dans la difficulté. Ces personnes je les dirige vers d'autres partenaires. XX m'a dit que ces personnes doivent apparaître, mais sur le CRM c'est super mal foutu : quel statut ? Il n'y a pas de suivi pour ces personnes-là. (Salarié)
PT306 - Je me rends compte encore aujourd'hui de nouveaux processus. CRM, il y a une fiche que je ne remplissais pas et qu'il fallait remplir. J'ai dû reprendre toutes mes fiches. La manière dont on stockait les documents n'était pas la bonne. (Salarié)
PT308 - Qu'est-ce qu'on met sur le CRM, sur le SharePoint, sur le CRM ? (Salarié)

IC5.2 : LES OUTILS INFORMATIQUES RH POURRAIENT ÊTRE MIEUX CONNECTÉS AUX DONNÉES RH

Les **informations** présentes au sein du **bulletin de paie** ne semblent **pas** toujours **cohérentes** avec celles indiquées au sein des **logiciels RH**, notamment concernant les **congés**. D'autre part, le **processus de saisie des frais professionnels** semble **laborieux** pour plusieurs salariés.

Phrases-Témoins

PT063 - elle a posé des jours et ça apparait sur sa fiche de paie mais pas sur le logiciel. C'est des petites choses. Ça a amené de la confusion car on a donné une date de fin de contrat et on a dû la modifier. (Salarié)

PT259 - Il y a un logiciel pour les notes de frais, on a une application en ligne et pour la gestion des absences, ça pourrait être lié directement. Il faut aussi l'enregistrer sur Exponens qu'il y ait un lien direct. Je scanne mes justificatifs un par an, que je remets dans le SharePoint, et en plus il faut que je le mette sur l'outil d'Exponens qui s'appelle MyData. Ça prend un temps de fou. (Salarié)
PT279 - Pour les congés je lui faisais un mail, via le bulletin de paie je peux voir. J'ai essayé de le faire via l'application nationale mais ça ne matche pas avec les données de la fiche de paie, donc on part de là, comme la présidente reste mon employeur directe on fonctionne comme ça. (Salarié)

IC5.3 : LA SÉCURITÉ DES DONNÉES SEMBLE ÊTRE UN ENJEU PEU INTÉGRÉ

Les ordinateurs sur lesquels l'activité est réalisée et n'appartenant pas aux associations régionales ne font pas toujours l'objet d'une **maîtrise des risques de fuite** et/ou piratage des **données** (pare-feu, antivirus, etc.)

D'autre part, des **informations** concernant les **entrepreneurs** sont **diffusés** sur des outils **Drive** en dehors du système d'information de l'association, pour les **bénévoles** ne disposant pas d'une **adresse courriel** liée à l'association. Enfin, des données sont sauvegardées sur des **disques durs externes** stockées soit dans les **locaux de l'association**, soit au **domicile** des **salariés**.

Phrases-Témoins

PT060 - Il y avait quelqu'un qui avait un problème technique sur son ordinateur, et je ne savais pas qui s'occupait de ça. Naturellement on pose les questions à XX. (Salarié)
PT125 - Comment on sauvegarde les données ? Nos dossiers entrepreneurs, même si je n'imprime pas. Mes sauvegardes je les fais sur des disques durs externes. Il y a SharePoint mais elle a mal classé l'arborescence donc il faut qu'on s'y colle. (Salarié)
PT278 - L'ordinateur c'est celui de l'association, j'aimerais bien qu'on m'installe plus d'applications et un système sécurisé, tel qu'il est il est sans pare-feu. Au mois de mai j'ai rencontré un soucis informatique, on m'a demandé de formater l'ordinateur, donc on a tout remis à 0, mais la partie sécurité n'a pas été traitée. Donc c'est mon Google Drive personnel les dossiers des entrepreneurs (Salarié)
PT307 - Les bénévoles n'ont pas de mails Office, on met les documents sur Google Drive. (Salarié)

INVENTAIRE DES IDÉES-FORCES & IDÉES-CLÉS

IF1 : Les salariés ne perçoivent pas toujours l'intérêt de s'investir à long terme	IC1.1 : Les postes et les fonctions des salariés entre les associations manquent de cohérence et de transparence pour les salariés
	IC1.2 : Les salariés manquent d'accompagnement dans le développement de leurs compétences
	IC1.3 : Il ne semble pas exister de dispositif d'évolution des carrières et de rétention des talents
	IC1.4 : La mémoire et la connaissance de l'organisation sont concentrées sur un faible nombre d'acteurs

IF2 : Le pilotage des salariés présente des faiblesses	IC2.1 : La fonction managériale est diluée entre de nombreux acteurs internes au sein des associations régionales

	IC2.2 : Le mode de répartition de la fonction managériale entre la Fédération Nationale et les associations régionales n'est pas lisible
	IC2.3 : Les outils de management sont peu nombreux et semblent peu partagés

IF3 : Les pratiques contractuelles manquent de cohérence et ne permettent pas de reconnaître l'engagement des salariés	IC3.1 : Les avantages salariaux sont peu développés
	IC3.2 : La gestion des frais professionnels pénalise les salariés dans leur engagement
	IC3.3 : La pratique du télétravail n'est pas suffisamment encadrée
	IC3.4 : Les risques psycho-sociaux sont présents dans le quotidien des salariés
	IC3.5 : Les entretiens annuels ne sont pas toujours mis en œuvre

IF4 : Les relations de travail avec les bénévoles manquent d'encadrement et peuvent être source d'épuisement professionnel	IC4.1 : Les frontières du salariat sont insuffisamment fixées
	IC4.2 : Les bénévoles ne reconnaissent pas toujours l'engagement salarié
	IC4.3 : L'animation des fonctions bénévoles est chronophage et le rôle des salariés dans cette fonction est peu reconnu

IF5 : Les systèmes d'information ne sont pas exploités pleinement et de façon homogène	IC5.1 : Le fonctionnement de la CRM semble flou pour les salariés
	IC5.2 : Les outils informatiques RH pourraient être mieux connectés aux données RH
	IC5.3 : La sécurité des données semble être un enjeu peu intégré

AVIS D'EXPERT

INSUFFISANCES DE LA FONCTION MANAGÉRIALE

L'**incarnation de la fonction managériale** est une difficulté pour les salariés. Celle-ci est **diluée** entre plusieurs acteurs, **sans clarté** suffisante dans la répartition des missions ou sans concertation approfondie. Ils peinent donc à identifier qui est (sont) leur(s) référent(s) et à quel(s) sujet(s), au sein de leur **association régionale** et dans la collaboration avec la **Fédération Nationale**.

Au-delà de cette incarnation, les salariés sont également en attente d'un i**nvestissement renforcé** dans leur **pilotage** de la part de managers qui ne semblent **pas suffisamment disponibles et/ou outillés** pour une action managériale à la hauteur du besoin exprimé par les salariés, **durant leur temps de travail**.

La nécessité de **pilotage** est parfois **compensée** par un **acteur tiers**, bénévole et/ou salarié. Cependant cette compensation ne peut suffire et est même **contreproductive** étant donnée l'incapacité de prise de décision de ces acteurs, ce qui in fine renforce le sentiment d'absence de pilotage pour le salarié.

Ce **manque d'incarnation et d'investissement** dans le pilotage des salariés nuit à leur efficacité et peut être **source d'épuisement**, particulièrement dans les frontières des **relations avec les bénévoles** et le **discours des entrepreneurs** qui nécessitent d'être cadrées, mais également avec l'absence ou le manque de rigueur dans la **mise en œuvre et le suivi de dispositifs légaux** (formation professionnelle, entretiens annuels, télétravail, frais professionnels, avantages salariaux, etc.)

Il est donc nécessaire de **renforcer l'implication managériale** à destination des salariés, d'abord par l'**identification des acteurs** devant jouer un rôle managérial, la **clarification de leurs rôles** respectifs et leur **outillage** à destination des salariés.

NÉCESSITÉ DE COHÉRENCE ET DE RATIONALITÉ POUR LES SALARIÉS

Le **fonctionnement** de chaque **association régionale** est issu de son **histoire** et des **contingences** que les personnes engagées ont rencontré sur le chemin de son développement. La **dimension** aujourd'hui prise par l'**association**, sa **couverture nationale** et le **nombre de salariés** au sein des différentes associations rendent néanmoins nécessaire une **réflexion** sur l'organisation qui **dépasse** le strict cadre de **chaque association régionale**.

Les **salariés**, mis en relation dans le cadre de leur travail, **échangent** et **comparent** nécessairement leurs **conditions de travail**, leurs **missions**, etc. De ce point de vue, ils perçoivent en de nombreux points, au premier desquels leur **titre**, leur **fonction** et leur **rémunération**, un **manque de cohérence** qui nuit à la compréhension de leur rôle et donc à leur action au sein de l'association.

À ce titre, les **pratiques managériales** entre les associations sont de fait **interconnectées** et **la décision de chaque association engage in fine les autres**, non pas nécessairement à l'imiter, mais à justifier le cas échéant la mise en œuvre d'un cadre différent.

Il est nécessaire de **trouver une voie** vers la **cohérence** des pratiques entre les associations régionales, cohérence qui doit être **perçue par les salariés**, et donc **expliquée** en des termes rationnels, pour poursuivre le développement de la mission de 60 000 rebonds.

LA QUESTION RH NE PEUT ÊTRE BORNÉE AUX SALARIÉS ET AUX MEMBRES DE LA GOUVERNANCE

Le **travail des salariés** est directement **relié** à l'action **bénévole**. Les interactions entre les uns et les autres, ainsi que la mission d'animation des bénévoles que renferme plusieurs postes salariés entraînent nécessairement un questionnement sur la possibilité d'**étendre ce diagnostic** aux pratiques RH à destination des **bénévoles opérationnels** (coachs, experts, parrains et marraines), étant entendu que traiter de dysfonctionnements dans une relation nécessite de collaborer avec toutes les parties engagées.

Il serait donc intéressant de travailler à une **démarche similaire**, quoi qu'**adaptée** compte tenu du nombre d'acteurs engagés, pour les **bénévoles opérationnels** : leur intégration, les informations disponibles pour leur mission, les outils de travail, leurs besoins non pris en compte, etc.

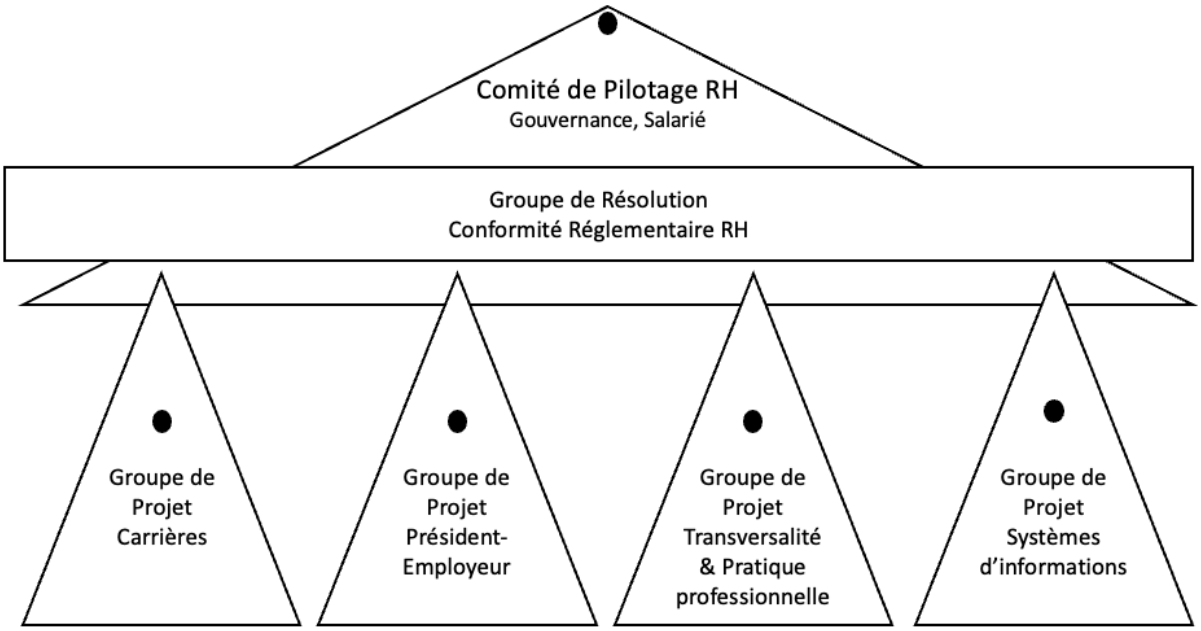
D'une part, cela peut contribuer à un **engagement plus confortable** et performant au service des **entrepreneurs**, d'autre part cela peut accompagner un **apaisement** et une clarification des **relations des bénévoles avec les salariés**.

RECOMMANDATIONS D'ACTIONS

Les **recommandations** que nous présentons ci-après sont celles que nous pensons prioritaires et les plus à même de conduire à une **amélioration de la perception du fonctionnement RH** de 60 000 rebonds à **court terme**, pour la gouvernance et pour les salariés. Elles pourront être mises en œuvre dans un horizon temporel fixé au mois de **juin 2024**. Nous distinguons **deux types d'organisation** différentes pour la mise en œuvre des recommandations :

3. Les **groupes de résolution** : il s'agit de groupes qui ont pour mission d'identifier et d'agir pour la résolution des dysfonctionnements qui lui sont confiés
4. Les **groupes de projet** : il s'agit de groupes qui ont pour mission de conduire une réflexion et produire des livrables sur une thématique précise

Ces groupes seront placés sous le pilotage d'un **Comité de Pilotage RH**, préalablement constitué (*) pour les besoins du diagnostic ci-présent, selon l'articulation suivante :



(*) La composition actuelle du Comité de Pilotage est la suivante : Données confidentielles

GROUPE DE RÉSOLUTION CONFORMITÉ RÉGLEMENTAIRE RH (IF3)

Nous estimons nécessaire de conduire un travail de **mise à niveau de la conformité réglementaire RH** pour l'**ensemble des associations** régionales. Cette mise à niveau, menée par un **groupe de résolution** dont la composition reste à définir, devra conduire à une **mise en conformité systématique** des points présentant une non-conformité, dans le soucis permanent de la **cohérence entre les différentes associations régionales**, et dans le **délai d'action** le plus **court** d'un point de vue statutaire et réglementaire. Ce travail pourra donner lieu à la constitution de **documentation RH partagée entre les associations régionales** (contrats de travail, entretien annuel et professionnel, note de frais, etc.).

Ces mises en conformité seront réalisées en **coopération** avec chaque **association régionale**, dans le respect de leur cadre de fonctionnement, et en interrelation avec les acteurs concernés localement.

Un **tableau de bord de la conformité RH** pourra être construit et partagé régulièrement. Une première évaluation des mises en conformité pourra être réalisée à l'horizon du **premier semestre 2024**.

GROUPE DE PROJET CARRIÈRES (IF1)

Le sujet plusieurs fois évoqué dans ce diagnostic des **carrières au sein de 60 000 rebonds** pourrait faire l'objet, dans un premier temps, d'un **groupe de projet** dont l'objectif serait de proposer un **référentiel des postes, des titres, des fonctions, du rythme de travail et des rémunérations** qui **s'appliquerait progressivement** au sein de l'ensemble des associations régionales, selon des **modalités et un planning** qui pourront également être proposés par le groupe de projet.

Ce référentiel devra tenir compte des **réalités actuelles** des associations régionales et de leur **développement**, c'est-à-dire de **l'évolution** et de la **mobilité** des salariés au sein de l'association, de l'émergence progressive d'une **fonction managériale salariée**.

Dans un second temps et selon un horizon temporel plus lointain, cela pourrait contribuer à une **réflexion complémentaire** concernant le **cadre proposé par l'association**, aux niveaux régional et national, pour le **développement des compétences** des salariés.

GROUPE DE PROJET PRÉSIDENT-EMPLOYEUR (IF2)

L'**incarnation de la fonction managériale**, notamment par le responsable légal des associations régionales, nous semble être un sujet prioritaire au regard des éléments du diagnostic. À ce titre, nous proposons qu'un **groupe de projet** soit constitué afin de :

1. **Préciser les rôles** qui incombent au **président** d'un point de vue RH et managérial
2. Identifier les **processus** par lesquels les **présidents exercent ces rôles** et leurs **difficultés** éventuelles, notamment dans la **maîtrise des obligations légales** et les **outils** dont ils pourraient manquer
3. **Proposer** des **modalités** par lesquelles le président pourrait organiser la **délégation transparente** d'une partie de ces rôles, à un ou plusieurs acteurs de son association régionale et/ou de la Fédération Nationale

Ce dernier point nous semble de nature à **accompagner la clarification** de l'exercice de la fonction managériale tout en laissant au président la maîtrise de l'**organisation de son mandat et des missions associées**.

GROUPE DE PROJET TRANSVERSALITÉ & PRATIQUE PROFESSIONNELLE (IF4)

Les **relations avec les bénévoles** et leur animation, la **densité** et la complexité des échanges avec les **entrepreneurs** en situation délicate, à de nombreuses reprises évoquées durant les entretiens, nous amènent à proposer la constitution d'un **groupe de projet** dont les objectifs seraient :

1. **Proposer des processus** par lesquels les **salariés** pourraient **échanger** régulièrement, dans un **système encadré** et avec des **buts précis**, sur le **contenu de ces relations** avec les bénévoles et les entrepreneurs, et leur **ressenti** à ce sujet
2. **Identifier les modalités** par lesquels 60 000 rebonds pourrait se doter d'un **système d'identification et d'alerte** d'un **épuisement professionnel** des salariés, et des acteurs et du processus par lequel ces alertes pourraient être traitées

Ce groupe de projet pourrait ainsi contribuer à identifier ce qui, dans la pratique des salariés, constitue la frontière entre leur travail et l'action en faveur de la cause, hors du champ du travail.

GROUPE DE PROJET SYSTÈMES D'INFORMATIONS (IF5)

60 000 rebonds est, pour une association de cette taille, particulièrement **bien dotée** en termes d'**outils informatiques**. Néanmoins le cadre de fonctionnement de ces outils – les systèmes d'informations – semble faire l'objet d'incompréhensions donnant lieu à des **usages peu harmonisés et sécuritaires par les salariés**. Nous proposons donc la constitution d'un **groupe de projet** dont les objectifs pourraient être les suivants :

- **Recenser les difficultés** et les utilisations défaillantes des outils informatiques RH (absences, frais professionnels) ; et **proposer des améliorations** quant à ces processus
- **Identifier et corriger les failles dans la sécurité des données** présentes au sein du système d'information, et notamment les **données personnelles** des entrepreneurs
- **Proposer** des parcours et du contenu de **formation aux outils informatiques** et aux processus associés (CRM, Outlook, SharePoint, etc.)

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'association – les associations régionales et la Fédération Nationale – semble à la croisée des chemins suite à un développement important et rapide de son activité sur le territoire métropolitain et ultramarin. De nombreux points liés à l'organisation interne de chaque association régionale sont ressentis comme performants par les membres de la gouvernance et les salariés. Ces champs de force, notamment ceux liés à l'accompagnement des entrepreneurs et la puissance de la dimension sociétale de l'action de l'association, sont des points sur lesquels l'association peut capitaliser.

Nous avons néanmoins pu mettre en avant à travers ce rapport construit sur la base d'échanges avec de nombreux interlocuteurs, des points sur lesquels l'association tirerait bénéfice à agir afin de lui permettre de poursuivre son développement au service des entrepreneurs, mais également de la performance sociale à destination de ses salariés.

11.13 Annexe 13 – Analyse des pratiques de management et des dysfonctionnements associés – 60000 rebonds

THÈME 1 : CONDITIONS DE TRAVAIL

SOUS-THÈME 11 : AMÉNAGEMENT ET AGENCEMENT DES LOCAUX

La présence et la disposition de locaux de travail est hétérogène selon les associations territoriales. 9 d'entre elles disposent de locaux, mais ceux-ci recouvrent des réalités disparates :

- 3 sont mis à disposition par les présidents d'association au sein de leurs locaux
- 6 sont mis à disposition par des partenaires et mécènes des associations territoriales

Certains sont lumineux, d'autres non, en partage direct ou indirect avec d'autres entreprises, disposent d'un ou de plusieurs places de parking, sont en centre-ville ou à l'extérieur, ont un mobilier récents, etc. Très peu d'éléments permettent de relier ces locaux.

« PT070 - Vous connaissez les locaux de Lyon j'imagine, et vous n'avez pas été à Bordeaux ? Ça n'a rien à voir. » (Bénévole permanent)

« PT147 - [XXX] a un abonnement parking à [XXX], moi non. Il n'y a pas de gestion, on ne sait pas pourquoi, parce que quelqu'un a dit oui une fois. » (Salarié permanent)

En revanche, les salariés permanents et les bénévoles permanents partagent ces locaux, lorsque les bénévoles permanents ne travaillent pas depuis leur domicile ou que les salariés permanents ne sont pas en télétravail. Le cadre d'exerce du télétravail n'a depuis le début de l'existence de l'association jamais fait l'objet d'une charte, que celle-ci soit commune ou différenciée entre les associations

Prenons l'exemple d'une association, présidée par une consultante indépendante, dont les locaux professionnels sont domiciliés à son domicile personnel. À de nombreuses reprises, les salariés permanents quittent les locaux mis à disposition par leur partenaire pour réaliser des réunions de travail au domicile de la présidente. Concernant les locaux, l'ensemble des acteurs de l'association disposent de pratiques convergentes. Cette pratique a parfois pour conséquence un certain mélange des genres dans les relations attendues entre les membres, et également pour une association une difficulté pour les collaborateurs de savoir « qui est leur patron », entre le Directeur Régional et le président, celui-ci ayant ses locaux professionnels sis au même endroit. Il s'agit d'un défaut de loyauté dû aux locaux.

« PT220 - Sur le mode de fonctionnement, c'est pas toujours clair pour l'équipe car il est présent dans les bureaux, et donc parfois il y a des interférences. » (Salarié permanent)

Il s'agit ici de deux dysfonctionnements (D1 & D2) repérés :

D1 : Difficulté à se positionner sur le bon registre relationnel dû à l'immission dans la vie personnelle des présidents
D2 : Manque de clarté concernant la ligne managériale pour les salariés permanents

Notons par ailleurs que concernant l'association ne disposant pas de locaux, cela ajoute à la pression économique pour les salariés.

« PT246 - Je ne veux pas ajouter une ligne budgétaire, par exemple un loyer, notre budget est serré. » (Salarié permanent)

SOUS-THÈME 12 : MATÉRIEL ET FOURNITURES

Toutes les associations s'engagent à mettre à disposition de leurs salariés permanents un ordinateur, un écran, ainsi qu'un téléphone portable ou à défaut un numéro de téléphone. En revanche, comme nous l'avons souligné concernant les locaux, les autres fournitures ne sont pas à disposition de manière équivalente. En revanche, comme nous l'avons souligné concernant les locaux, le cadre d'exerce du télétravail n'a depuis le début de l'existence de l'association jamais fait l'objet d'une charte, que celle-ci soit commune ou différenciée entre les associations. Dans ce cadre, pour certains salariés, les frais inhérents au télétravail sont avancés par eux.

« PT095 - Je me suis achetée ma propre chaise (TT), le repose pied, une souris ergonomique, mon tapis de souris c'est C. […] m'imprimait des choses quand j'en avais besoin. » (Salarié permanent)

Les bénévoles permanents et accompagnants de l'association ne disposent pas quant à eux de matériel mis à disposition par l'association. Il s'agit donc d'une pratiques divergentes en fonction du statut. Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié au matériel et aux fournitures.

SOUS-THÈME 13 : NUISANCES

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié aux nuisances.

SOUS-THÈME 14 : CONDITIONS PHYSIQUES DE TRAVAIL

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié aux conditions physiques de travail.

SOUS-THÈME 15 : SÉCURITÉ

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié à la sécurité.

SOUS-THÈME 16 : CHARGE PHYSIQUE DE TRAVAIL

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié à la charge physique de travail.

SOUS-THÈME 17 : HORAIRES DE TRAVAIL

Tous les salariés permanents sont cadres au forfait jours. Les bénévoles accompagnants et permanents n'ont pas de contrat de travail, et aucun décompte du temps de travail n'est réalisé. La majorité des activités sont réalisés durant le temps de travail des salariés permanents, notamment celles en lien avec les bénévoles, mais il arrive régulièrement que des événements aient lieu en fin de journée, ou encore que l'activité de l'association nécessite de terminer la journée de travail plus tard, ou encore qu'une réunion de travail avec un président bénévole ayant une activité professionnelle exige de programmer des temps de synchronisation en fin de journée voire début de soirée.

Cela conduit pour certains salariés permanents à une imposture du temps de travail demandé par l'association.

« PT166 - Et j'avais une vision de mon poste, on m'a proposé un 4/5 qui allait dans mon sens car j'étais dans cette idée de profiter de ma fille, mais la directrice d'avant était à temps complet, et je me demandais si c'était calibré pour un 4/5. Tout le monde m'a dit "Oui", et a posteriori je me dis "Comment les gens ont pu penser ça ?". C'était pas calibré pour ça, ça a créé un peu de frustration, voire de la colère, j'étais un peu en colère. » (Salarié permanent)

« PT167 - […] était à 50H par semaine et moi à 43H (alors que je suis à 80%). On est sur des forfaits jours, donc là c'est trop pour moi, ça ne tient pas. » (Salarié permanent)

« PT209 - Je suis à bout de souffle. On était 3 salariées, […] a fait un burn out, […] est malade aussi suite au Covid. J'ai tout de suite été mise dans le bain, ensuite on a eu […], après c'est […], on a les dossiers BPI, on me dit qu'on un a recrutement en cours. Je suis vraiment fatiguée, que je suis revenue de vacances j'ai eu un entretien et là ils sortent […]. Ils ont lancé le recrutement, j'étais très en colère. Ils savaient que ça allait peser sur moi, ils m'écoutent mais il n'y a rien qui se met en place et ils augmentent ma charge de travail. (Salarié permanent)

« PT210 - Je ne suis plus en capacité de faire bien mon travail. Je prends tous les matins à 8H et je termine à 23H. En ce moment la vie de famille je n'en ai plus. Je suis là parce que j'aime l'association. » (Salarié permanent)

Parfois, assez peu souvent, cela est mis en lien avec la cause de l'association.

« PT184 - On est dans une association qui a une cause tellement belle qu'elle peut être facilement assimilée comme étant une cause où on se donne sans limite. Déjà dans les associations il y a plus de BO que dans les entreprises, mais dans la nôtre on doit être encore plus attentif. En fait, on est un peu dans une dimension de sauver les personnes et sauver le monde, et ça faut faire gaffe à ça. Les salariées sont au cœur de tout ça, autant un bénévole peut peut-être se prémunir de ça parce qu'en général il a une vie ailleurs, mais les salariées non et en plus elles sont payées donc c'est complètement différent et il y a un grand risque à mettre les gens sous pression car on n'a pas la lucidité, soit eux-mêmes ils se mettent sous pression. » (Bénévole permanent)

Volume de travail « associatif » : disponibilité et relations avec les bénévoles, qui eux n'ont pas d'horaires de travail.

« PT224 - Je suis partagé entre ce qu'elles expriment, c'est-à-dire être débordées, avoir beaucoup de boulot. Ce que je vois c'est un rythme de travail très léger, pas avant 9H ni après 17H30. En termes de temps de travail et de densité ça me dérange pas, mais c'est pour ça que j'ai du mal à entendre le côté trop de boulot. » (Salarié permanent)

« PT233 - On doit définir ce qui est du temps de travail et ce qui n'est pas du temps de travail, comme le CoPil, on est pas grand donc on est plutôt autonome. » (Salarié permanent)

« PT301 - Management de bénévoles : bien c'est un jeu de jambes pas facile. C'est un peu du baby sitting qui peut être surprenant. La temporalité des bénévoles n'est pas celle des salariés. » (Salarié permanent)

Nous pouvons citer l'exemple de la mise en place de la charte de télétravail durant la Phase 3, durant laquelle nous avons observé une levée de bouclier des salariés, et notamment sur la plage de disponibilité demandée. Au final, les pratiques de management sont différentes concernant ce point,

mais l'option cadre au forfait jours est censée permettre une certaine flexibilité qui est parfois remise en cause par les salariés permanents comme l'excuse pour une trop grande disponibilité. Il s'agit ici d'un troisième dysfonctionnement (D3) repéré :

D3 : Difficulté à borner le temps de travail en lien avec la coopération avec les bénévoles et les bénéficiaires

SOUS-THÈME 18 : AMBIANCE DE TRAVAIL

Les salariés permanents sont particulièrement touchés par l'épuisement professionnel, ce qui est souvent tus au sein des associations régionales.

« PT035 - Il y a beaucoup de salariés en burn out, c'est pas normal. » (Bénévole permanent)
« PT052 - La seule chose qui me choque, c'est de voir comment des burn out sont tus. Quand la première fait un burn out dans le premier confinement, personne n'en a parlé. Ça a été un non sujet. […] c'est pareil. Si tu fais pas gaffe, tu ne le sais pas. » (Salarié permanent)

Les salariés permanents disent manquer de soutien et de relai RH pour évoquer ces difficultés vécues dans leur quotidien professionnel.

« PT053 - Tu ne sais pas trop à qui te fier en cas de difficultés. Quelqu'un de neutre, sans enjeu ou de pouvoir. Je ne sais pas ce que c'est. » (Salarié permanent)
« PT140 - Le décès de […], j'ai eu aucun appel de la part du national, et à l'époque ça n'avait pas été géré. Et j'ai l'impression d'avoir été seule. Il n'y a pas vraiment de présence RH. » (Salarié permanent)
« PT200 - Il y a des urgences. La Fédération Nationale doit gérer les urgences, quand j'entends qu'on a des BO chez nous, ça m'inquiète pas mal, pour une association qui se dit bienveillante. » (Bénévole permanent)

Ils positionnent parfois ces difficultés sur le lien qu'ils construisent avec des entrepreneurs en rebond qui les contactent à certaines occasions dans des situations de grande détresse et qu'il faut traiter.

« PT141 - Sur la question de la détresse des chefs d'entreprise, je me suis blindée, et puis on peut mobiliser des ressources des bénévoles qui sont disponibles, mais c'est pas quelque chose de structuré. On prend les entrepreneurs, les doléances des bénévoles, avec l'expérience on apprend. Quand tu as quelqu'un qui t'appelle le vendredi soir à 21H, ou le WE, ça je l'ai vécu au début, je sais demander de l'aidé. » (Salarié permanent)
« PT296 - On a eu un moment difficile avec un entrepreneur qui a failli se suicider en direct au téléphone. J'avais cette personne qui était bénévole et qui ne travaille qu'avec moi en tant que coach. Je propose tout de suite que mes collaborateurs soient suivis par un coach. » (Salarié permanent)

À d'autres occasions l'épuisement professionnel est positionné comme une réponse aux relations difficiles de coopération avec les bénévoles permanents et accompagnants. Avec ces derniers par ailleurs ils ne savent pas s'ils sont dans une situation de management ou d'animation.

« PT309 – […] a explosé parce qu'elle était passionnée par 60 000 rebonds, et nous les bénévoles on la chargeait et elle s'est enfermée dans des tâches qui n'étaient plus de son ressort et je pense que ça peut nous arriver à tous, surtout quand on est à marche forcée. » (Salarié permanent)

« PT156 - Le BO de […] je le mets sur la relation avec des bénévoles, et ça l'a bouffée. » (Bénévole permanent)

« PT196 - Je ressens pas trop ce sujet (débordement B/S), à part un cas, dans notre association régionale, à part un cas qui est un peu l'exception qui confirme le point d'attention, c'est celui d'un certain bénévole de la […] sur lequel il y a une vraie complexité avec une non résolution d'un problème depuis des années, et qu'il va falloir qu'on résolve, on n'a pas le choix, tant dans la relation S/B quand dans la relation B/B, on a un sujet qui est monté en épingle depuis quelques temps et qui a pris des proportions très importantes depuis un mois. » (Bénévole permanent)

« PT297 - Relation avec les bénévoles = moi je parle de management, mais on parle d'animation devant eux. C'est hyper difficile car on travaille avec des gens qui sont sur leur sphère personnelle. Leur rémunération n'est pas pécuniaire mais sur la reconnaissance, sur le social. On est copain avec les bénévoles, ça nous arrive même de faire des afterworks. Je me retrouve dans des moments où à 22H où on est dehors, ils parlent de 60 000 rebonds alors que je suis sur une sphère privée. J'ai dû revoir mes heures de travail, les bénévoles m'appellent quand ils sortent du bureau. Sinon on est corvéable à merci. Il y a un cadre nécessaire et très particulier avec des bénévoles. C'est crevant car on ne peut pas aller droit au but. Il y a une dialectique super présente, tout le temps, c'est très stratégique. » (Salarié permanent)

Enfin, parfois l'épuisement professionnel provient également de la pression économique lié à la fragilité du modèle économique des associations, qui pèse sur les salariés ayant d'une part accès aux comptes, et d'autre part dont les missions sont en partie liées à la collecte de fonds.

« PT255 - Ce matin, j'étais encore sur le compte, c'est un stress tous les jours, c'est le seul cas où le pro et le perso se confondent, je fais tout le prévisionnel pour l'association aussi. Je checke, je regarde le compte. Je me suis mise cette pression, et il faut que je me l'enlève parce que c'est pas mon rôle. » (Salarié permanent)

Il s'agit i d'un quatrième dysfonctionnement (D4) repéré :

D4 : Les salariés permanents ressentent une pression (économique, de coopération avec les bénévoles permanents et accompagnants, etc.) les amenant plus régulièrement à être sujet à des syndromes d'épuisement professionnel

En conclusion, nous proposons de récapituler ci-dessous les convergences et les spécificités des conditions de travail des salariés et des bénévoles, classées par sous-thème de pratique managériale :

T1 : Conditions de travail	**Convergences**	**Spécificités**			
		Salariés	Bénévoles accompagnants	Bénévoles permanents	Volontaires

11 : Aménagement et agencement des locaux	Mêmes locaux (ou absence de locaux)	/	/		
12 : Matériel et fournitures	/	Fourniture d'un ordinateur, d'un téléphone portable, parfois de bureaux	Aucune fourniture ni matériel fourni par l'association	Aucune fourniture ni matériel fourni par l'association	Non traité
13 : Nuisances					
14 : Conditions physiques de travail		Non traité			
15 : Charge physique de travail					
16 : Horaires de travail	/	Horaires extensibles, difficulté de borner le temps Flexibilité faible malgré le statut cadre	Pas d'horaires de travail	Pas d'horaires de travail	
17 : Ambiance de travail	Difficulté à traiter la détresse psychologique des entrepreneurs en rebond	Forte présence du syndrome d'épuisement professionnel Ambiance délicate avec les bénévoles Absence de relai RH jugé fiable	/	/	

Tableau 97 - Pratiques managériales liées aux conditions de travail au sein de l'association 60 000 rebonds

En conclusion, les conditions de travail sont sensiblement différentes au sein de 60 000 rebonds selon que l'on soit bénévole ou salarié. Si les locaux sont les mêmes et qu'on observe une absence de dispositifs de traitement de la détresse psychologique des entrepreneurs en rebond, leur impact sur les salariés permanents semble largement plus important et conduire à plusieurs reprises à des syndromes d'épuisement professionnel.

Thème	**Sous-thèmes / Pratiques managériales détaillées**	**Dysfonctionnements associés**
1 : Conditions de travail	11 : Aménagement et agencement des locaux	D1 : Difficulté à se positionner sur le bon registre relationnel dû à l'immission dans la vie personnelle des présidents
	11 : Aménagement et agencement des locaux	D2 : Manque de clarté concernant la ligne managériale pour les salariés permanents

	17 : Horaires de travail	D3 : Difficulté à borner le temps de travail en lien avec la coopération avec les bénévoles et les bénéficiaires
	18 : Ambiance de travail	D4 : Les salariés permanents ressentent une pression (économique, de coopération avec les bénévoles permanents et accompagnants, etc.) les amenant plus régulièrement à être sujet à des syndromes d'épuisement professionnel

Tableau 98 - Dysfonctionnements en lien avec les pratiques managériales de conditions de travail au sein de l'association 60 000 rebonds

THÈME 2 : ORGANISATION DU TRAVAIL

SOUS-THÈME 21 : RÉPARTITION DES TÂCHES, DES MISSIONS

Les salariés permanents ne disposent pas tous de fiches de poste, ni de noms de poste harmonisée. Il n'existe pas de fiche de mission ou d'un quelconque guide existant permettant d'encadrer les missions des bénévoles permanents. En revanche, le processus d'accompagnement étant très précis et reposant dans la grande partie sur eux, les missions des bénévoles accompagnants sont précisées et encadrées par de multiples documents (charte d'éthique, processus d'accompagnement). D'autre part ils sont spécifiquement recrutés pour un rôle dont la terminologie est la même pour l'ensemble des bénévoles accompagnants de l'association.

« PT038 - Il n'y a pas une fiche sur le rôle de président et ses missions, avec des actions fragmentées, décisions qui sont prises par les permanents, et d'autres au niveau des bureaux locaux, et bureau national, sans aucune concertation. » (Bénévole permanent)

« PT111 - Mission très floue, pas de fiche de poste. » (Bénévole permanent)

« PT121 - On a besoin de se structurer. Déjà le nom du poste, mais comment on peut harmoniser alors qu'on a l'autonomie, et qu'on n'est pas logés à la même enseigne. » (Salarié permanent)

« PT130 - Donc avoir les fiches de poste ça aiderait. Ça j'en ai besoin, elles ont un salaire différent. » (Salarié permanent)

« PT149 - On a des fiches de poste, on est en train de mettre en place ; on avait déjà commencé il y a quelques années, et on détermine des fiches d'objectifs qui permettent de déclencher les primes annuelles. » (Salarié permanent)

« PT175 - Quand je suis arrivée il n'y avait pas de fiche de mission bien définie, donc j'ai rédigé des fiches de mission. » (Salarié permanent)

« PT267 - A un moment donné avec l'appui du national elle a lancé un recrutement avec une fiche de postes, et qui consiste à gérer l'administratif et tout ce qui est communication, événements et voir que le dispositif marche bien, que les entrepreneurs rencontrent leur parrain-marraine, organiser les instances, les CoPil, les GED. » (Salarié permanent)

Pour les salariés permanents, de nombreuses fiches de poste ont été construites en fonction de ce que n'aimait pas faire la personne déjà présente.

« PT310 - Elle a été recrutée pour faire de la communication avec […], mais ils ont construit une fiche de poste en fonction de ce que […] n'aimait pas. Et quand […] est partie, on lui a dit qu'elle devait faire plein de choses que […] ne faisaient pas. Et donc on dit qu'elle. La fiche de poste a été faite en fonction des non-appétences de la personne en place. » (Salarié permanent)

« PT028 - Il ne faut pas que la mission soit liée à la personne. » (Salarié permanent)

Il s'agit d'un cinquième dysfonctionnement (D5) repéré :

D5 : Asymétrie de formalisation des fiches de postes et des missions entre les statuts

Certaines missions sont parfois confiées, ponctuellement ou de façon plus pérenne, à des acteurs inconnus de l'association, mais dans le réseau personnel ou professionnel des bénévoles permanents. Ces missions sont souvent réalisées afin de pallier l'absence, là encore ponctuelle ou pérenne, de membres permanents (qu'ils soient salariés ou bénévoles).

« PT071 - Je pense qu'il y a du mélange des genres, mais au profit de l'association. Quand vous avez, même […] qui va vous dire qu'il peut vous dépanner sur de l'iT. Est-ce qu'il va mettre du mécénat de compétences ? Est-ce qu'il va envoyer son gars de l'informatique ? C'est sûr qu'il y aurait probablement un effort à faire. C'est un peu du bidouillage en fonction des lieux. » (Bénévole permanent)

Il s'agit i d'une pratique managériale commune pour l'ensemble des statuts : la maîtrise de la répartition des postes et des activités est exclusive au président, qui assure le dispatche en fonction de ses appétences, intérêts et disponibilités, souvent indépendamment du statut.

« PT277 - Aussi de voir avec […] quels sont mes champs de validation, sur certains projets ça ralentit, il faut voir. Je n'avais pas de champ d'actions de capacité de prise de décision. Avec […] j'étais plus en position exécutante. Elle me demande mon avis mais si ça n'a pas été validé par elle je ne vais pas le mettre en place. Le champ de validation était uniquement en sa possession. » (Salarié permanent)

« PT005 - Ancien président aux abonnés absents en permanence, ce qui expliquait la charge qui a pesé sur SM, elle devait aller partout sans gouvernance et prendre des décisions. » (Salarié permanent)

À cet égard, on observe un nouveau statut au sein du terrain de recherche, lequel doit s'intégrer dans les processus opérationnels : les mécènes de compétences.

« PT093 - Je pense que le mécène de compétences, il peut tout à fait être au cœur du réacteur, après il faut avoir des compétences. » (Salarié permanent)

D'autre part, la répartition de l'activité managériale entre la Fédération Nationale et les associations territoriales pose une difficulté : la Fédération Nationale est représentée par une salariée permanente lorsque les associations territoriales sont incarnées, opérationnellement, par les présidents bénévoles permanents.

« PT311 - Si […] dit à un permanent de faire quelque chose comme ça, si demain la permanente dit qu'il faut faire comme ça à son président et que son président dit le contraire, on est sur un processus clé et ça ne peut plus avancer. » (Bénévole permanent)

« PT198 - D'abord il y a un DG, donc c'est lui le manager. Moi j'ai un grand principe c'est la délégation sur le principe de la subsidiarité. Je n'ai pas de prise directe, je les vois quasiment tous les jours car on partage les mêmes bureaux. S'il y a des choses à dire ça passe par le DG, s'ils ont 2 têtes c'est compliqué, et donc c'est plutôt le DG. » (Bénévole permanent)

« PT230 - Le management est sur […] sur les processus, et sur moi pour la vision 360°. C'est facile dans la compréhension. Pas d'écart entre lui et moi, et on recentre à chaque fois. On a moins ce fonctionnement avec […]. Peut-être que c'est moi qui vais plus avoir le rôle de management avec […] plutôt qu'[…]. » (Bénévole permanent)

« PT044 - Il n'y a personne qui assure en local le management. » (Salarié permanent)

« PT232 - […] va valider les congés, mais en co-validation, avec […] aussi. C'est moi qui vais trancher, qui vais dire quelle est la situation la plus adaptée. AS c'est le fonctionnement et pour tout. Tout ce qui est opérationnel, je vois et je n'ai pas besoin d'intervenir. » (Bénévole permanent)

Nous retrouvons ici le dysfonctionnement D2 :

D2 : Manque de clarté concernant la ligne managériale pour les salariés permanents

SOUS-THÈME 22 : RÉGULATION DE L'ABSENTÉISME

Les salariés sont soumis aux règles du droit du travail, pas les salariés. C'est de fait à leur bon vouloir et cela existe au sein de 60 000 rebonds.

« PT116 - C'est compliqué de gérer des bénévoles qui peuvent partir à tout moment. Des parrains dont les entrepreneurs n'ont pas de nouvelles. C'est épuisant. » (Salarié permanent)

Il s'agit d'un sixième dysfonctionnement (D6) repéré :

D6 : Difficulté de gérer la disponibilité des bénévoles permanents et accompagnants.

SOUS-THÈME 23 : INTÉRÊT DU TRAVAIL

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié à l'intérêt du travail.

SOUS-THÈME 24 : AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL

Au sein de plusieurs associations, nous avons pu identifier des salariés permanents « stratégiques » dont l'autonomie et la connaissance dépassaient celles des bénévoles permanents. Leur ancienneté et donc de leur connaissance de l'histoire de l'association les amènent à transmettre le savoir à leurs bénévoles permanents, auxquels le mandat à durée déterminée impose un turnover. Cela a parfois conduit à des situations où le salarié permanent a pris le pouvoir sur l'ensemble du fonctionnement opérationnel et de la gouvernance des associations territoriales.

« PT043 - […] était considéré comme la mémoire de […]. » (Salarié permanent)

« PT073 - Moi j'ai un seul sujet, un B part / quitte l'association en moins de 2 minutes. Euh, donc, moi je considère que si on est responsable en tant qu'association, on doit avoir un permanent dans chaque association, pour moi c'est non négociable. J'ai pas dis 3, mais 1, on doit avoir la mémoire de ce qu'il se passe. » (Bénévole permanent)

« PT185 - notre équipe de salariées c'est 5 personnes, mais une seule personne qui a l'historique de toute l'association. » (Bénévole permanent)

Par ailleurs, au-delà de cette asymétrie concernant des associations où le président joue une part importante dans le fonctionnement opérationnel, celle-ci se retrouve également au sein d'associations ayant connu un développement important du point de vue de la salarisation, et où le salarié le plus ancien, promu à un poste de direction, éprouve des difficultés à transmettre la mémoire de l'association.

« PT222 - Je suis là depuis très longtemps, et je n'ai pas assez transmis sur la majorité des sujets et donc je suis beaucoup sollicité sur des sujets quotidiens. […] est là depuis 1,5 ans et elle doit encore valider des sujets simples avec moi. Donc mon positionnement n'est pas bon. […] a l'impression d'être micro-managée. Par rapport à où en est l'association, je suis trop présent dans l'opérationnel. » (Salarié permanent)

Il s'agit ici d'un septième dysfonctionnement (D7) repéré :

D7 : Absence de dispositif formalisé et performant de transmission et de maîtrise de la mémoire organisationnelle

SOUS-THÈME 25 : CHARGE DE TRAVAIL

Nous avons traité les éléments liés à la charge de travail des salariés permanents au sein du sous-thème 17 : Horaires de travail. Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié à la charge de travail.

SOUS-THÈME 26 : RÈGLES ET PROCÉDURES

Nous avons pu observer à de nombreuses reprises que, concernant les bénévoles accompagnants, les règles et procédures de leur contribution à l'action de l'association sont très précises et détaillées, car elles constituent in fine le cœur de son activité : l'accompagnement des bénéficiaires. En revanche, en dehors des statuts pour les bénévoles permanents, et de fiches de postes parfois sommaires et/ou inexistantes pour de nombreux salariés permanents, très peu voire aucune règle ou procédure écrites et/ou partagée n'existe pour encadrer leur activité. Il s'agit d'un huitième dysfonctionnement (D8) repéré :

D8 : Asymétrie de règles et procédures pour les bénévoles et salariés permanents.

SOUS-THÈME 27 : ORGANIGRAMME

Nous avons traité les difficultés liées à l'organigramme au sein du sous-thème 21 : Répartition des tâches et des missions. De fait, aucun organigramme formel n'existe au sein de l'association, comprenant la Fédération et les associations régionales. La répartition de l'activité managériale entre la Fédération Nationale et les associations territoriales pose une difficulté : la Fédération Nationale est

représentée par une salariée permanente lorsque les associations territoriales sont incarnées, opérationnellement, par les présidents bénévoles permanents.

À cette difficulté s'ajoute celle liée aux fiches de postes et aux conditions de rémunération des salariés permanents, qui, différentes d'une association à l'autre, entretient un flou concernant le positionnement hiérarchique et la parité.

« PT009 - J'ai pas d'organigramme ni rien. » (Salarié permanent)

« PT110 - C'est ridule [d'avoir des titres différents], qu'on ait tous le même titre. Après il y a qui discutent du salaire. Je suis pas demandeuse, mais je ne trouve pas normal qu'on en ait qui sont à 700€ en plus. « (Salarié permanent)

Nous retrouvons à nouveau ici le dysfonctionnement D2 :

D2 : Manque de clarté concernant la ligne managériale pour les salariés permanents

En conclusion, nous proposons de récapituler ci-dessous les convergences et les spécificités de l'organisation du travail pour les salariés et les bénévoles, classées par sous-thème de pratique managériale :

<table>
<tr><th rowspan="2">T2 : Organisation du travail</th><th rowspan="2">Convergences</th><th colspan="4">Spécificités</th></tr>
<tr><td>Salariés</td><td>Bénévoles permanents</td><td>Bénévoles accompagnants</td><td>Volontaires</td></tr>
<tr><td>21 : Répartition des tâches et des missions</td><td></td><td>Fiches de postes peu précises, différentes et/ou inexistantes</td><td>Fiches de postes peu précises, différentes et/ou inexistantes</td><td>Fiche de poste extrêmement précise et processée</td><td rowspan="5">Non traité</td></tr>
<tr><td>22 : Régulation de l'absentéisme</td><td>/</td><td>Régulation liée au contrat de travail</td><td>Régulation difficile par absence de contrat de travail</td><td>Régulation difficile par absence de contrat de travail</td></tr>
<tr><td>23 : Intérêt du travail</td><td colspan="4">Non traité</td></tr>
<tr><td>24 : Autonomie dans le travail</td><td>Autonomie liée à la mémoire organisationnelle, dont la transmission est mal réalisée</td><td>« Permanence » liée au contrat de travail à durée indéterminée</td><td>Mandats à durée déterminée</td><td></td></tr>
<tr><td>25 : Charge de travail</td><td colspan="4">Non traitée</td></tr>
</table>

26 : Règles et procédures	/	Peu de règles et de procédures de travail Fiches de postes imprécises ou manquantes	Peu de règles et de procédures de travail	Fiche de poste extrêmement précise et processée
27 : Organigramme	Absence d'organigramme	/	/	/

Tableau 99 - Pratiques managériales liées à l'organisation du travail au sein de l'association 60 000 rebonds

En conclusion, l'organisation du travail est très différenciée selon le statut des acteurs au sein de l'association 60 000 rebonds. Pour les salariés, on observe des pratiques manquants de précision et d'encadrement, cela lié à un exerce partagée de la charge managériale entraînant régulièrement un défaut de loyauté et une difficulté à identifier le donneur d'ordre, empêchant la construction d'un organigramme représentant l'organisation. Les seuls acteurs à disposer d'un encadrement clair sont les bénévoles accompagnants car au cœur de l'action de l'association : l'accompagnement des entrepreneurs en rebond.

Thèmes	Sous-thèmes / Pratiques managériales	Dysfonctionnements associés
2 : Organisation du travail	21 : Répartition des tâches et des missions	D2 : Manque de clarté concernant la ligne managériale pour les salariés permanents D5 : Asymétrie de formalisation des fhes de postes et des missions entre les statuts
	22 : Régulation de l'absentéisme	D6 : Diffulté de gérer la disponibilité des bénévoles permanents et accompagnants
	24 : Autonomie dans le travail	D7 : Absence de dispositif formalisé et performant de transmission et de maîtrise de la mémoire organisationnelle
	26 : Règles et procédures	D8 : Asymétrie de règles et procédures pour les bénévoles et salariés permanents
	27 : Organigramme	D2 : Manque de clarté concernant la ligne managériale pour les salariés permanents

Tableau 100 - Dysfonctionnements en lien avec les pratiques managériales l'organisation du travail au sein de l'association 60 000 rebonds

THÈME 3 : GESTION DU TEMPS

SOUS-THÈME 31 : RESPECT DES DÉLAIS

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié au respect des délais.

SOUS-THÈME 32 : PLANIFATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITÉS

La relation au travail et au temps de travail est différente pour les bénévoles. De plus, coordonner leur activité est une activité chronophage pour les salariés permanents.

« PT168 - Il y a aussi des problèmes de fond, notamment dans la relation de travail avec des bénévoles aussi engagés, c'est à la fois exceptionnel et en même temps c'est hyper dur pour des salariés. On a tellement pas la même perception. » (Bénévole permanent)

« PT169 - On a du mal à comprendre qu'un bénévole qui fait quelque chose ça demande énormément de coordination. » (Salarié permanent)

La disponibilité des bénévoles permanents n'est pas homogène :

« PT051 - Plus de bénévoles qui sont là pour la gloire, et parfois t'en peux plus. » (Salarié permanent)

« PT170 - j'ai un bureau hyper engagé, mais je trouve qu'ils veulent être trop engagés par rapport au temps qu'ils ont de disponible. » (Salarié permanent)

« PT276 - Ca prenait trop de temps, en termes de retours de validation tout passe par elle, et elle est bénévole donc en termes de temps elle est pas disponible et pas forcément sur mes horaires, et c'est une difficulté de l'activité de permanente c'est que les bénévoles eux aussi travaillent. En termes d'adaptation j'ai pas forcément compté mes heures, attendre les validations par mail c'était long, ou même par Whatsapp on essayait de passer par ça. C'était pas très pratique. » (Salarié permanent)

On retrouve deux dysfonctionnements déjà évoqués plus haut :

D3 : Difficulté à borner le temps de travail en lien avec la coopération avec les bénévoles et les bénéficiaires
D6 : Difficulté de gérer la disponibilité des bénévoles permanents et accompagnants

SOUS-THÈME 33 : TÂCHES MAL ASSUMÉES

SOUS-THÈME 34 : FACTEURS PERTURBATEURS DE LA GESTION DU TEMPS

Encadrement de l'activité des bénévoles et capacité à dire non.

« PT163 - Après, ce qui est délicat pour nous, dans le fait de savoir dire non à un bénévole, c'est de savoir quand le salarié arrive à saturation. Elle peut le manifester, ou pas, et ce sont ces moments là, qui font que comme notre organisation n'est pas extensible. Il y a toujours des points de vigilance et des points à améliorer, mais par rapport à avant on est dans un temps de réaction beaucoup plus court. » (Salarié permanent)

« PT107 - Je ne sais pas dire non aux bénévoles, ça veut sans doute dire que les bénévoles ont mal fait quelque chose. Je suis un peu débordé, j'ai un nouvel entrepreneur, j'ai envie de le faire, l'association c'est via les bénévoles mais je le fais pour l'association, s'il y a besoin je dois faire avec, je l'ai mise en relation avec une autre association pour son appartement, j'ai monté le dossier Prud'Hommes avec elle, je suis allé trouver une avocate qui fait l'Aide Judiciaire sur Châlon. On a fait le RDV ensemble. Ça avance et pour moi ça ne fait pas partie de mon boulot. Mais je ne peux pas m'en empêcher. » (Salarié permanent)

« PT302 - Ce qui m'a le plus heurté, c'est qu'il y a le bénévolat mais il y a l'engagement. C'est pas parce qu'on est bénévole, on sait ce que ça implique, il manque une régulation, "tu as envie de

t'engager, mais c'est pas possible sur ce poste là." Typiquement c'était le cas du précédent bureau. » (Salarié permanent)

On observe également un glissement de fonction entre les bénévoles accompagnants et les salariés permanents.

« PT160 - Mais certains bénévoles sur l'organisation d'une réunion, ils vont dire au salarié sur une antenne, est-ce que tu peux organiser la réunion pour moi. A quel moment le salarié peut dire non, doit dire non à un bénévole. C'est à travers l'organisation des tâches de chacun, et pourtant on a défini la fiche de poste d'un responsable d'antenne, on a défini la tâche d'un bénévole parrain, mais c'est pas parce qu'on a posé des choses que les gens se le sont appropriés. Ce n'est pas facile pour un salarié de dire non à un salarié, et pourtant il faut le faire. » (Bénévole permanent)

« PT240 - Par exemple je pense qu'il y a des choses où on materne un peu trop nos bénévoles, notamment sur ce qu'on fait pour eux, notre responsabilité vers eux. Pareil, il y a des choses sur lesquelles les bénévoles peuvent prendre la place et on ne les sollicite pas assez. Tu travailles bien avec ceux avec qui tu t'entends bien. » (Salarié permanent)

On retrouve à nouveau ici deux dysfonctionnements déjà évoqués plus haut :

D3 : Difficulté à borner le temps de travail en lien avec la coopération avec les bénévoles et les bénéficiaires
D6 : Difficulté de gérer la disponibilité des bénévoles permanents et accompagnants

<table>
<tr><th rowspan="2">T3 : Gestion du temps</th><th rowspan="2">Convergences</th><th colspan="4">Spécificités</th></tr>
<tr><th>Salariés permanents</th><th>Bénévoles permanents</th><th>Bénévoles accompagnants</th><th>Volontaires</th></tr>
<tr><td>31 : Respect des délais</td><td colspan="4">Non traité</td><td rowspan="4">Non traité</td></tr>
<tr><td>32 : Planification, programmation des activités</td><td rowspan="3">Difficulté à se coordonner</td><td rowspan="3">Temps de travail borné par le contrat de travail et le droit du travail</td><td colspan="2" rowspan="3">Disponibilité variable et conditionnée à la vie personnelle et professionnelle (hors retraités). Pas d’encadrement du temps de travail.</td></tr>
<tr><td>33 : Tâches mal assumées</td></tr>
<tr><td>34 : Facteurs perturbateurs de la gestion du temps</td></tr>
</table>

Tableau 101 - Pratiques managériales liées à la gestion du temps au sein de l'association 60 000 rebonds

En conclusion, nous n’avons pas relevé ni observé de nouveaux dysfonctionnements liés à des pratiques de management relatives à la gestion du temps. Les différences fondamentales dans la gestion du temps relève d’une temporalité différente à des niveaux multiples entre les bénévoles et les salariés permanents : pour les salariés permanents, il existe une gestion du temps professionnelle liée à leur contrat de travail. Cette gestion est souvent mise à mal par les bénévoles qui eux, retraités ou non, ne sont pas soumis à ces exigences dans le cadre de cette activité, et peuvent soit contacter les salariés bénévoles hors des heures habituelles de travail, ou ne plus être disponible ou assez disponible pour assumer une tâche.

Thème	Sous-thèmes / Pratiques managériales détaillées	Dysfonctionnements associés
3 : Gestion du temps	32 : Planification, programmation des activités 34 : Facteurs perturbateurs de la gestion du temps	D3 : Difficulté à borner le temps de travail en lien avec la coopération avec les bénévoles et les bénéficiaires D6 : Difficulté de gérer la disponibilité des bénévoles permanents et accompagnants

Tableau 102 - Dysfonctionnements en lien avec les pratiques managériales de gestion du temps au sein de l'association 60 000 rebonds

THÈME 4 : COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION

SOUS-THÈME 41 : 3C DE L'ÉQUIPE D'ENCADREMENT

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié à la 3C de l'équipe d'encadrement.

SOUS-THÈME 42 : RELATIONS AVEC LES SERVICES ENVIRONNANTS

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié aux relations avec les serves environnants.

SOUS-THÈME 43 : 3C ENTRE RÉSEAU ET SIÈGE

Dans cette partie nous assimilons la Fédération Nationale au « siège » de l'association, compte tenu de sa forte centralisation des dispositifs managériaux et de la structuration des associations régionales.
Difficulté pour les salariés de se positionner

« PT083 - Ce que j'attends du National c'est des fiches de poste claires, ça permettra d'être dans des échanges plus structurés, permettra de clarifier qui est l'interlocuteur. Permettre d'éviter des boîtes à frustration, comme les séminaires, par exemple au niveau des titres et fonctions. » (Salarié permanent)

« PT061 - Tout ce qu'on demande, c'est de savoir le temps alloué sur les événements nationaux, pour avoir de la visibilité on a besoin de savoir. » (Salarié permanent)

« PT027 - On est à Paris et ça a aussi des sujets nationaux, ce qui a posé des guerres d'ego entre […] et […]. » (Salarié permanent)

On retrouve à nouveau ici un dysfonctionnement déjà repéré plus haut :

D2 : Manque de clarté concernant la ligne managériale pour les salariés permanents

Pas clair pour les bénévoles permanents de savoir dans quelle mesure ils pilotent leur association vis-à-vis de la Fédération Nationale.

« PT100 - Je ne crois pas à l'autonomie des régions, à partir du moment où il y a du soutien financier de la Fédération. » (Bénévole permanent)

« PT039 - les décisions engagent le président local, même si c'est quelqu'un d'autre qui prend la décision. » (Bénévole permanent)

« PT067 - je crois pas du tout à une autorité de fait de la holding au niveau opérationnel sur les associations. En revanche, je pense qu'il y a des lignes de conduite qui doivent venir du national vers le régional. Je m'explique, pour ce qui est du recrutement, des titres, il y a salaire, et ensuite il y a évolution de carrière. » (Bénévole permanent)

« PT066 - il n'y a pas de hiérarchie entre FN et AR. Il n'y a pas d'autorité entre la FN et l'AR. » (Bénévole permanent)

« PT285 - Avec la […], à un moment donné avec la présidente on a eu un litige par rapport au positionnement managérial, c'est vrai que le national c'est eux notre modèle mais nous sommes des antennes indépendante, c'était un peu flou de savoir qui était le donneur d'ordre, la question s'est posée et a été tranché par […] que nous sommes autonomes. » (Salarié permanent)

« PT269 - Ce qui me gêne un peu c'est qu'on a eu un moment les permanents ([…] en l'occurrence) venaient la manager directement, sauf qu'en cas de Prud'Hommes c'est nous qui sommes responsables juridiquement, j'avais lever l'alerte à un moment. OK on fait ci ou on fait ça, dans tous les cas on est responsable. » (Bénévole permanent)

Nous retrouvons un dysfonctionnement (D9) déjà repéré plus haut :

D9 : Difficulté pour les bénévoles permanents de prendre en main leur responsabilité managériale

SOUS-THÈME 44 : 3C AU NIVEAU DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

Implications très concrètes de cette difficulté de positionnement : les augmentations de salaire

« PT134 - Revalorisations salariales, qui le fait ? Si c'était décidé par […], j'aimerais bien qu'on en discute ensemble. Je ne sais pas comment ça se passe. Et les sanctions, qui les donnerait ? » (Bénévole permanent)

De même concernant le recrutement ou le décrutement :

« PT041 - Il serait inconscient qu'il n'y ait pas validation du poste de DR avec une fiche de poste identique. » (Bénévole permanent)

« PT082 - J'ai appelé le national pour avoir des validation sur le salaire, le statut, et je suis ravie de l'avoir fait. La Fédération Nationale ce sont des fonctions support. » (Bénévole permanent)

« PT161 - Sur la RC, on aimerait bien que ce soit financé ou co-financé par la rémunération. Il n'est pas normal qu'on soit tous seuls à porter le coup. Notamment pourquoi pas faire supporter le coût d'une RC pas uniquement par l'AR mais aussi par la FN. » (Bénévole permanent)

Certains s'interrogent sur ce qu'ils peuvent déléguer :

« PT131 - Je suis le responsable hiérarchique mais qu'est ce que je peux déléguer à […] ? Il faut qu'on reste agile, on ne va pas monter une usine à gaz. » (Bénévole permanent)

« PT178 - Je considère que le RH, tout comme l'éthique, les aspects financiers, comptabilité, relèvent d'une part de fonctions support naturel que l'on peut avoir d'une fédération nationale, voilà donc le RH est dedans, vous pouvez donner toutes l'autonomie possible et imaginables et de façon décentralisées à des antennes, il n'en reste pas moins que les fonctions support qui sont très proche de l'identité de l'association dans sa globalité doivent être respectées. » (Bénévole permanent)

Nous retrouvons à nouveau ici un dysfonctionnement (D9) déjà repéré plus haut :

D9 : Difficulté pour les bénévoles permanents de prendre en main leur responsabilité managériale

SOUS-THÈME 45 : DISPOSITIFS DE 3C

Manque de transversalité pour les salariés permanents : mêmes réalités mais cloisonnées ; d'autant que solitude.

« PT057 - Il y a des sujets sur lesquels on pourrait avoir des groupes de travail. Échanges de pratiques, peut-être à recadrer. AU niveau du cœur de métier. Aujourd'hui, ça n'existe pas. On a un Teams entre salariés. Quand quelqu'un a une demande il écrit. » (Salarié permanent)

« PT081 - Une fois qu'elles sont recrutées, ce qui est important c'est de se sentir en lien avec la Fédération, des échanges de pratiques : qu'on les appelle permanentes, ça doit échapper au mouvement des bénévoles. » (Salarié permanent)

« PT104 - Quand on travaille toute seule on se pose des questions. » (Salarié permanent)

« PT106 - Ce qui serait bien c'est de le faire plus en séminaire, ce qui a été un peu une frustration au niveau des séminaires d'aller au fonds des choses = abandon des EER, animer les bénévoles, l'organisation des réunions avec les bénévoles. C'est des choses sur lesquelles j'aimerais bien qu'on en fasse plus. » (Salarié permanent)

« PT177 - Il y a aussi une question de solitude d'être la seule permanente en face de 4 membres du bureau et 17 personnes du CA, parfois on se sent un peu seule. » (Salarié permanent)

Également sur la question des processus et des bonnes pratiques, au-delà du partage de pratiques pour éviter l'épuisement professionnel.

« PT306 - Je me rends compte encore aujourd'hui de nouveaux processus. CRM, il y a une fiche que je ne remplissais pas et qu'il fallait remplir. J'ai dû reprendre toutes mes fiches. La manière dont on stockait les documents n'était pas la bonne. » (Salarié permanent)

Les bénévoles accompagnants n'ont pas à disposition d'outils de communication similaire (adresse mail, etc.) :

« PT307 - Les bénévoles n'ont pas de mails Office, on met les documents sur Google Drive. » (Salarié permanent)

Il s'agit ici d'un dixième dysfonctionnement (D10) repéré :

D10 : Manque de dispositifs pour traiter la transversalité et l'horizontalité des pratiques entre les statuts, et intra-statutaire

SOUS-THÈME 46 : TRANSMISSION DES INFORMATIONS

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié à la transmission des informations.

SOUS-THÈME 47 : 3C VERTICALE

Peu d'outils pour piloter les salariés permanents de la part des bénévoles permanents.

« PT203 - Après sur ce qui nous régit […] et moi, hormis le principe de délégation maximale, il n'y a pas grand-chose d'écrit. On pourrait le formuler d'ailleurs un jour, ce n'est pas inintéressant. » (Bénévole permanent)

Il s'agit d'un onzième dysfonctionnement (D11) :

D11 : Manque d'outils pour les bénévoles permanents afin de piloter l'activité.

SOUS-THÈME 48 : 3C HORIZONTALE

Comme nous l'avons souligné, le manque perçu de transversalité entre les associations territoriales est également pointé du doigt concernant les bénévoles accompagnants. Nous avons préalablement noté que 3 sous-cohortes œuvraient au serve des entrepreneurs accompagnés : les coachs, les parrains / marraines et les experts. Ces 3 sous-cohortes sont pilotées à chaque échelon antenne / association territoriale / fédération nationale par un représentant « Référent ». Or la dynamique transversale a de la peine à être mise en œuvre au sein de l'association à l'intérieur de chacun des échelons.

« PT102 - Transversalité : Tu as une interface par famille. » (Bénévole permanent)

Au niveau « vertical », c'est à-dire entre les antennes, les associations territoriales et la Fédération Nationale, les référents de la même sous-cohorte communiquent entre eux, et (cela est particulièrement le cas pour les coachs) échangent sur leurs pratiques, leurs ressentis, etc. et tentent de faire émerger des pratiques partagées. En revanche, à chaque niveau, la coopération transversale entre les sous-cohortes est délicate.

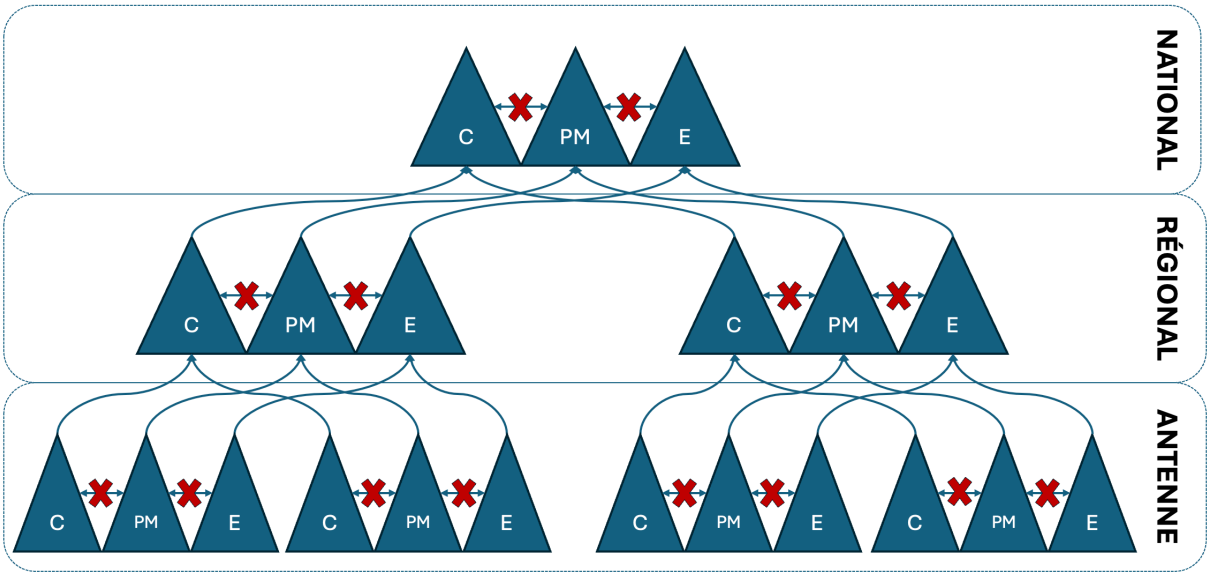


Figure 79 - Représentation de la coopération transversale entre les sous-cohortes des bénévoles accompagnants

Nous retrouvons ici un dysfonctionnement (D10) déjà repéré :

D10 : Manque de dispositifs pour traiter la transversalité et l'horizontalité des pratiques entre les statuts, et intra-statutaire

T4 : 3C	**Convergences**	**Spécificités**			
		Salariés permanents	Bénévoles permanents	Bénévoles accompagnants	Volontaires
41 : 3C de l'équipe d'encadrement	Non traité				
42 : Relations avec les serves environnants					
43 : 3C entre réseau et siège	Difficulté de se positionner sur les relations attendues entre le réseau et le siège	Attentes fortes, quel que soit l'émetteur, de performance sociale	Opposition à la position du « siège » sur des enjeux de pouvoir Peu de mise en œuvre de pratiques de management	Peu d'impact compte tenu de la primauté de la relation avec le bénéficiaire	Non traité
44 : 3C au niveau de l'équipe de direction	Difficultés de se positionner sur les				

	centres de décisions			
45 : Dispositifs de 3C		Peu d'échanges entre les régions, sentiment de solitude	Beaucoup de dispositifs d'échanges et de co-construction, peu effaces	Dispositifs existants au sein des cohortes (coachs, experts, etc.), peu entre les cohortes
46 : Transmission des informations	Non traité			
47 : 3C verticale	Peu d'outils de management			
48 : 3C horizontale		Peu d'échanges entre les régions, sentiment de solitude	Beaucoup de dispositifs d'échanges et de co-construction, peu effaces	Dispositifs existants au sein des cohortes (coachs, experts, etc.), peu entre les cohortes

Tableau 103 - Pratiques managériales liées à la 3C au sein de l'association 60 000 rebonds

En conclusion, les pratiques de 3C au sein de l'Association 60 000 rebonds contribuent à des réalités disparates. D'un côté, elles sont pléthores entre les bénévoles permanents et les bénévoles accompagnants, mais elles ne permettent pas de dégager d'une part un centre décisionnel légitimé et irrigué en informations, et d'autre part de faire échanger des membres de cohortes différentes qui concourent pourtant chacune à la réussite de l'accompagnement au cœur de l'action de l'association. De l'autre, elles sont peu nombreuses et ne permettent pas à des salariés permanents de sortir de leur isolement et de bénéficier d'orientations managériales claires.

Thème	Sous-thèmes / Pratiques managériales détaillées	Dysfonctionnements associés
4 : 3C	43 : 3C entre réseau et siège	D2 : Manque de clarté concernant la ligne managériale pour les salariés permanents D9 : Difficulté pour les bénévoles permanents de prendre en main leur responsabilité managériale
	44 : 3C au niveau de l'équipe de direction	D9 : Difficulté pour les bénévoles permanents de prendre en main leur responsabilité managériale
	45 : Dispositifs de 3C	D10 : Manque de dispositifs pour traiter la transversalité et l'horizontalité des pratiques entre les statuts, et intra-statutaire
	47 : 3C verticale	D11 : Manque d'outils pour les bénévoles permanents afin de piloter l'activité

48 : 3C horizontale	D10 : Manque de dispositifs pour traiter la transversalité et l'horizontalité des pratiques entre les statuts, et intra-statutaire

Tableau 104 - Dysfonctionnements en lien avec les pratiques managériales de 3C au sein de l'association 60 000 rebonds

THÈME 5 : FORMATION INTÉGRÉE

SOUS-THÈME 51 : ADÉQUATION FORMATION-EMPLOI

Il n'y a pas de fiche de postes pour les présidents-employeurs ni les membres de la gouvernance. Difficile d'apprécier l'adéquation entre les compétences des bénévoles permanents et leurs missions. En revanche, il nous a régulièrement été indiqué par des bénévoles permanents que des salariés anciens étaient devenus non compétents pour ce qu'il leur est demandé de réaliser depuis la phase de développement importante de l'association.

« PT312 - On est passé de 26 à 32 salariés, et des salariés qui ne sont pas à niveau, par rapport à ce qu'on leur demande et ce n'est pas de la mauvaise volonté. On voit bien que c'est pas une question de mauvaise volonté, dans les profils qu'on a recrutés et ça allait bien à l'époque, c'est peut-être des profils qui n'était pas assez capés. » (Salarié permanent)

« PT264 - […] ce n'est pas sa volonté de manager, mais ce n'est pas pour autant que ça ne va pas évoluer. On aura besoin d'une responsabilité un peu plus forte. » (Bénévole permanent)

C'est le cas au sein de 3 associations régionales pour lesquelles des mesures ont progressivement été prises afin de recalibrer les missions de ces salariés permanents. Les bénévoles accompagnants, en revanche, disposent non pas de fiches de poste mais d'un processus d'accompagnement extrêmement clair et de guides précis sur leur rôle. D'autre part, ce qui leur est demandé, particulièrement pour les coachs et les experts, est précisément de mettre en œuvre leurs compétences professionnelles. Nous y reviendrons. Il s'agit d'un douzième et d'un treizième dysfonctionnement (D12 & D13) :

D12 : Manque d'adéquation entre l'évolution des missions et les compétences des salariés et des bénévoles permanents.
D13 : Manque de documentation sur les missions et les rôles des salariés et des bénévoles permanents.

SOUS-THÈME 52 : BESOINS DE FORMATION

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié aux besoins de formation.

SOUS-THÈME 53 : COMPÉTENCES DISPONIBLES

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié aux compétences disponibles.

SOUS-THÈME 54 : DISPOSITIFS DE FORMATION

Il y a peu de perspectives professionnelles pour les salariés permanents, mais cela n'intéresse pas tous les salariés.

« PT034 - En termes d'évolution de carrière, peu de choses, il y a pas tellement de possibilités d'évolutions de carrière. » (Salarié permanent)

« PT078 - Je pense que l'association est trop petite pour une réelle développement des compétences. Il y a 35 salariés, honnêtement je pense que c'est très compliqué d'accompagner le développement des compétences. Il y a un plafond de verres très très rapide, il y a DR mais en dessous il y 3 postes et au milieu rien. » (Bénévole permanent)

« PT119 - Quelle évolution de poste on me propose. C'est quoi le plan de carrière ? » (Salarié permanent)

« PT132 - Évolution de carrière : elle m'en a parlé, elle a crut dans l'organisation, elle est peut-être à bout ou d'être soulagée sur certaines choses. » (Bénévole permanent)

« PT245 - Je ne suis pas venu dans l'association pour avoir un plan de carrière sur 10 ans. » (Salarié permanent)

« PT138 - Est-ce qu'il y a des possibilités d'évolutions à tous les niveaux, pour moi, et de pérennisation de l'association ? Est-ce qu'il y a une place pour moi dans l'association ? » (Salarié permanent)

Ainsi qu'une absence de dispositifs de gestion des talents :

« PT192 - ce serait intéressant qu'on ait au niveau national, on sache identifier des HP de notre association de façon générale, et que ces HP on puisse les travailler encore autrement, en plus des formations qu'on évoquait tout à l'heure. Je pense que ce serait intéressant que les HP on les mette dans un cercle, qu'ils le sachent d'ailleurs, sans se faire une gloriole de ça qu'ils ont été identifiés comme étant des HP, et qu'il y ait quelque chose qui se crée. » (Bénévole permanent)

Il s'agit d'un quatorzième dysfonctionnement (D14) :

D14 : Les perspectives d'évolution pour les salariés permanents sont peu nombreuses et ne sont pas accompagnées de dispositif de formation adapté.

On observe finalement peu de dispositifs de formation déployés :

« PT142 - J'ai eu très peu de formation, jamais eu au niveau RH des formations. J'ai eu la CRM, ou alors en séminaire, on a signé des feuilles. On n'a jamais eu d'entretiens annuels ou de manière informelle notamment avec […]. C'est pas ce que j'appelle entretien annuel. » (Salarié permanent)

« PT158 - on ne déploie pas de formations, et les salariés n'ont jamais été vraiment demandeuse de formations, c'est peut-être un sujet qu'on a mis un peu de côté. » (Bénévole permanent)

« PT054 - Jamais eu de formation. » (Salarié permanent)

« PT122 - Depuis que je suis chez 60 000 rebonds, je n'ai pas eu une seule formation. » (Salarié permanent)

« PT303 - Dans le processus d'on-boarding, il manque aussi des formations sur la posture vis-à-vis des entrepreneurs, des bénévoles. » (Bénévole permanent)

C'est aussi vrai pour les bénévoles permanents, et notamment sur les enjeux de mandat social :

« PT292 - aucun président n'est formé à être président. N'importe qui peut être président. » (Salarié permanent)

En revanche c'est différent pour les bénévoles accompagnants, qui sont justement recrutés pour leurs compétences professionnelles, et qui se forment par ailleurs dans leur milieu professionnel : coachs, experts notamment. Pour les parrains-marraines, ils ont l'expérience nécessaire pour encadrer. Il s'agit d'un quinzième dysfonctionnement (D15) :

D15 : Absence de dispositifs de formation pour les salariés permanents, les bénévoles permanents et accompagnants.

Les entretiens annuels ne sont pas mis en œuvre au sein de toutes les associations régionales.

« PT123 - J'ai pas d'entretien annuel. L'idée ce serait le président, même si […] est mon responsable hiérarchique. Il faut que le président sache écouter les salariés. » (Salarié permanent)

« PT283 - On a eu entretien annuel au début pour fixer les objectifs à atteindre. » (Salarié permanent)

« PT033 - On ne fait pas les entretiens annuels. » (Bénévole permanent)

Certains salariés permanents, en compensation du peu de formation disponible, et particulièrement pour les managers, utilisent le réseau de coachs bénévoles pour bénéficier d'un accompagnement. Parfois en concertation avec leur hiérarchique, parfois non.

« PT048 - J'ai pris […] (Coach – Bénévole accompagnant) comme coach. » (Salarié permanent)

« PT223 - Je suis beaucoup en attente, je demande beaucoup à [Président] et à ma coach sur les questions de positionnement. » (Salarié permanent)

« PT202 - On a des personnes qui ont des difficultés de passage, on met à disposition des coachs. Si les salariés en sont d'accord on prend des coachs de l'association, sinon non. » (Bénévole permanent)

SOUS-THÈME 55 : FORMATION ET CHANGEMENT TECHNIQUE

La fonction managériale salariée est récente au sein des associations régionales. Cette évolution n'est pas accompagnée d'un parcours de formation spécifique. Il y a un besoin de formation en management pour les salariés permanents managers.

« PT148 - Ce qu'il me manque, formation au management propre à l'associatif. Il y a le rôle de management et le rôle de coordination. » (Salarié permanent)

« PT227 - toute une dimension juridique sur le management de l'association. J'apprends toujours a posteriori, on découvre les choses a posteriori. Plus on grossit plus ça pose des problèmes. Par exemple sur l'AG, quelles sont les bonnes pratiques pour que les AG soient clean ? » (Salarié permanent)

Nous retrouvons le dysfonctionnement D14 :

D14 : Les perspectives d'évolution pour les salariés permanents sont peu nombreuses et ne sont pas accompagnées de dispositif de formation adapté.

T5 : Formation intégrée	**Convergences**	**Spécificités**			
		Salariés permanents	Bénévoles permanents	Bénévoles accompagnants	Volontaires
51 : Adéquation Formation - Emploi	Très peu de perspectives d'évolution, surtout pour les salariés permanents	Peu de fiches de postes pour mesurer l'adéquation	Aucune fiche de postes / missions Certains salariés en limite de compétences dû au développement de l'association	Des missions et un rôle très précis	Non traité
52 : Besoins de formation	Peu de dispositifs de formation			Peu de nécessité de formation car les compétences nécessaires sont les compétences professionnelles	
53 : Compétences disponibles					
54 : Dispositifs de formation					
55 : Formation et changement technique		Aucun dispositif lié à l'évolution des carrières (management)			

Tableau 105 - Pratiques managériales liées à la formation intégrée au sein de l'association 60 000 rebonds

En conclusion, l'Association 60 000 rebonds n'a pas déployé de dispositif de formation pour ses parties prenantes. Pour les bénévoles accompagnants, cela ne constitue pas une difficulté, compte tenu d'une part de l'extrême précision des rôles et du processus d'accompagnement des bénéficiaires, et d'autre part du professionnalisme des bénévoles qui mettent en œuvre pour l'association des compétences acquises et développées via leur parcours professionnel. En revanche, cela est plus délicat concernant les salariés et les bénévoles permanents. Pour ces deux populations, très peu de fiches de postes ou de document précisant les missions ont été développés, ce qui ne permet pas d'une part d'apprécier l'adéquation entre les missions et les compétences, et de construire des parcours de formation adaptés et pérennes. Ces populations semblent en pâtir au même niveau, celui du management. Pour les bénévoles permanents, il est également question du mandat social

Thème	**Sous-thèmes / Pratiques managériales détaillées**	**Dysfonctionnements associés**

T5 : Formation intégrée	51 : Adéquation Formation - Emploi	D12 : Manque d'adéquation entre l'évolution des missions et les compétences des salariés et des bénévoles permanents. D13 : Manque de documentation sur les missions et les rôles des salariés et des bénévoles permanents.
	52 : Besoins de formation 53 : Compétences disponibles 54 : Dispositifs de formation 55 : Formation et changement technique	D14 : Les perspectives d'évolution pour les salariés permanents sont peu nombreuses et ne sont pas accompagnées de dispositif de formation adapté.
	52 : Besoins de formation 53 : Compétences disponibles 54 : Dispositifs de formation	D15 : Absence de dispositifs de formation pour les salariés permanents, les bénévoles permanents et accompagnants.

Tableau 106 - Dysfonctionnements en lien avec les pratiques managériales de formation intégrée au sein de l'association 60 000 rebonds

THÈME 6 : MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE

SOUS-THÈME 61 : ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

La structuration de l'association fait peur vis-à-vis de la mission et du sens de l'association : les salariés sont des charges qu'ils doivent combler avec des ressources (collecte de fonds) ; moins d'agilité également ; concentration sur ces sujets.

« PT004 - Je suis là pour aider les EER, et les EER post-liquidation. Je le rappelle et je commence par ça parce que j'ai pu avoir, et j'ai encore parfois le sentiment qu'on s'en éloigne. » (Salarié permanent)

« PT020 - Le mix S/B c'est bien, il faut pas qu'on oublie notre mission principale; on a tendance à l'oublier et ils disent (CPME), il y avait les salariés dont la principale préoccupation était de trouver des sous pour se payer. » (Bénévole permanent)

« PT026 - On ne fait jamais de grand messe pour parler des EER, c'est le mammouth qui se nourrit. » (Bénévole permanent)

« PT050 - Je suis pas dans l'associatif pour ça, et la bienveillance n'existe pas. Grossir je comprends, mais plus on grossit, plus on a besoin de moyens, et tu as un peu peur de perdre le sens. » (Salarié permanent)

Changement des postes et des missions des salariés permanents liée là encore au développement dans certaines régions. Les attentes des nouveaux salariés permanents sont également différentes.

« PT173 - Au fond d'elle elle sait qu'elle doit lâcher l'idée de l'association du début, les entrepreneurs qu'on voyait. » (Salarié permanent)

« PT183 - L'association territoriale est terrain, et peut être fermée parce qu'on voit le court terme et on peut pas forcément prendre les bonnes décisions et les bonnes analyses de jugement. » (Bénévole permanent)

« PT219 - Avant on était beaucoup plus sur le sens (est-ce que les entrepreneurs ça te fait pleurer ?). Bien accompagnement les entrepreneurs n'est qu'un objectif parmi d'autres. » (Salarié permanent)

.

« PT221 - En grossissant, la hiérarchie se construit de plus en plus. La structuration demande un pilote plus présent. Les permanents demandent beaucoup de cadrage. J'ai mis beaucoup de temps à le comprendre. Entre mes intentions et la réalité, je l'ai pas très bien vécu. » (Bénévole permanent)

« PT228 - Ça c'est un truc qui m'a marqué c'est que l'évolution de culture c'est que les personnes qui arrivent pensent arriver dans une boîte structurée : comment prendre des congés ? C'est normal mais c'est pas du tout la culture du départ. Ça ça m'a marqué, ça amène des personnes différentes. » (Salarié permanent)

« PT256 - Structuration : cela va passer par des process, ça apporte de la rigidité, mais c'est nécessaire. Il y a beaucoup de choses qui sont liées à notre mémoire à […] et moi. » (Salarié permanent)

Il s'agit d'un seizième dysfonctionnement (D16) repéré :

D16 : Sentiment de perte de sens pour les salariés permanents dont les missions évoluent et qui perdent le lien avec les bénéficiaires.

Dispersion liée à la multiplication des acteurs sur des champs connexes et aux frontières perméables, et peu de stratégie au niveau régional, ou de déclinaison stratégique vis-à-vis du national car pas de légitimité du national.

« PT006 - Ce qui s'est joué aux […], j'ai l'impression que ça se joue au national, qu'on ne sait plus trop qui fait quoi. » (Salarié permanent)

« PT137 - Il n'y a aucune vision stratégique régional. Je n'ai pas l'impression que notre président défende l'association régionale vis-à-vis du national. Dans l'association, j'ai l'impression qu'il n'y a pas de vision. » (Salarié permanent)

On retrouve ici le dysfonctionnement (D2) déjà repéré :

D2 : Manque de clarté concernant la ligne managériale pour les salariés permanents.

Niveau de conscience et d'investissement dans le modèle économique des associations régionales assez faible de la part des bénévoles permanents.

« PT165 - 60 000 rebonds est une association de chefs d'entreprises, je m'étais dis enfin une association qui comprend ce que c'est qu'un modèle économique, et je me suis fais une idée d'une association structurée, alors que ni moins ni plus. » (Salarié permanent)

« PT241 - Dans les autres structures, j'ai toujours connus des feuilles de route, et j'ai été assez surprise, j'en avais besoin. » (Salarié permanent)

SOUS-THÈME 62 : AUTEURS DE LA STRATÉGIE

SOUS-THÈME 63 : DÉMULTIPLATION ET ORGANISATION DE LA MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE

On observe une difficulté à construire du contenu stratégique au niveau national : collecte de fonds, changement de regard sur l'échec, gestion des ressources humaines, et ce malgré des groupes de travail mixtes et une structuration plus approfondie des réflexions. Il y a beaucoup de stratégies locales intuitu personae, que ce soit les salariés permanents ou les bénévoles permanents, et une déperdition des orientations stratégiques et peu de communication à ce sujet. Les bénévoles accompagnants ne sont que peu touchés par les orientations stratégiques, du moment que ça ne modifie par les conditions de l'accompagnement.

Il s'agit ici d'un dix-septième dysfonctionnement (D17) repéré :

D17 : La construction et la mise en œuvre de la stratégie est laissée à tous les acteurs mais ne fait pas l'objet d'un partage et d'une coopération entre eux.

SOUS-THÈME 64 : OUTILS DE LA MOS

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié aux outils de la mise en œuvre stratégique.

SOUS-THÈME 65 : SYSTÈMES D'INFORMATION

Les bénévoles accompagnants n'ont pas d'adresse courriel institutionnelle et cela les empêche d'accéder à des dossiers qui sont mis sur des dossiers moins protégés et ne respectant pas la RGPD.

PT307 - Les bénévoles n'ont pas de mails Office, on met les documents sur Google Drive. (Salarié)

Gestion des notes de frais différente selon les bénévoles et les salariés : via un SIRH pour les salariés permanents et les bénévoles permanents se déplaçant beaucoup, par un tableur Excel pour les autres. Une vraie pratique personnalisée. Il s'agit d'un dix-huitième dysfonctionnement (D18) repéré :

D18 : Non-respect de la réglementation RGPD due à l'absence de compte institutionnel pour les bénévoles accompagnants.

SOUS-THÈME 66 : MOYENS DE LA MOS

Les entretiens et les observations ne nous ont pas permis d'identifier d'autres pratiques managériales ni de relever de dysfonctionnement relié aux moyens de la mise en œuvre stratégique.

SOUS-THÈME 67 : GESTION DU PERSONNEL

Nous n'avons pas traité ce point de la « rémunération » cachée des bénévoles permanents et accompagnants. La rémunération est jugée faible par les salariés permanents et pas en accord avec leur investissement et leur poste.

« PT174 - Un directeur développement lambda en France il gagne le double de mon salaire. Je suis pas assez payée. » (Salarié permanent)

« PT211 - Mon salaire aujourd'hui, on me demande toujours d'en faire plus mais ce n'est jamais revalorisé, mais à part des mots, il n'y a jamais autre chose. On a un salaire, une prime de 2% liée à l'inflation, et une prime de 2 à 4%. » (Salarié permanent)

« PT298 - Pourquoi je pars ? 40K€ contre 33K€. » (Salarié permanent)

« PT059 - Je me suis demandée si j'étais prête à travailler pour ce salaire-là. Ça peut engendrer plus de turnover dans les équipes. » (Salarié permanent)

Les bénévoles permanents, employeurs des salariés permanents, cultivent une perception de la rémunération des salariés permanents particulière, pas très bien perçue par les salariés permanents.

« PT136 - Il faut presque que je sois content de la paie, que j'en ai de la gratitude. » (Salarié permanent)

« PT274 - on est dans un contexte où la prime c'est le contentement des EER qui ont réussi à rebondir. » (Bénévole permanent)

Notre analyse nous amène à relier cela à une confusion entre rétribution économique du salarié et l'impact social de l'activité => mis dans le même paquet alors que ça n'a rien à voir : il y a un oubli de la dimension instrumentale des RH et de la rétribution des objectifs. C'est une certaine forme de lâcheté et d'hypocrisie managériale, un manque d'incarnation de la fonction de président-employeur. A-t-on déjà réussit à convaincre un vendeur de voiture que ce qui comptait c'était le sourire de l'acheteur d'une voiture lorsqu'il la conduit ? Les rémunérations ne sont pas harmonisées entre des associations régionales où les salariés permanents réalisent pourtant des missions similaires. Il n'y a que très peu voire pas d'évolution salariale.

« PT139 - Conditions salariales : j'ai été recrutée et j'ai stagné. J'ai évolué avec [Président] et là j'ai l'impression d'être moins bien lotie par rapport à mes homologues. » (Salarié permanent)

Il s'agit d'un dix-neuvième dysfonctionnement (D19) repéré :

D19 : La rémunération des salariés permanents ne constitue pas un facteur de motivation à long terme pour leur investissement au sein de l'association.

Les processus RH légaux et réglementaires ne sont pas très développés et renvoient à une conception du travail des bénévoles permanents qui n'est pas celle des salariés permanents.

« PT279 - Pour les congés je lui faisais un mail, via le bulletin de paie je peux voir. J'ai essayé de le faire via l'application nationale mais ça ne matche pas avec les données de la fiche de paie, donc on part de là, comme la présidente reste mon employeur directe on fonctionne comme ça. » (Salarié permanent)

« PT101 - On a la particularité à 60 000 rebonds c'est qu'on n'a pas d'objectif. » (Salarié permanent)

« PT047 - Les permanents n'ont pas d'objectif. » (Bénévole permanent)

« PT058 - Faire un contrat d'alternance, je n'ai pas de capacité de faire un contrat. La question c'est à qui on s'adresse. » (Bénévole permanent)

« PT150 - […] nouveau rapport, elle nous propose une nouvelle gouvernance, mais on voit bien qu'à chaque fois revient le sujet de l'ampleur de la tâche, on est très contraint par notre budget annuel qui fait qu'on ne peut pas recruter X personnes. » (Bénévole permanent)

« PT189 - Je ne sais pas si la directrice a un registre du personnel, et c'est une obligation légale, et je ne sais pas si ça doit être tenu par la directicre ou les présidents ou VP. » (Bénévole permanent)

« PT069 - les permanents se sentent très soutenus par leurs présidents de région, mais les présidents ne sont pas forcément des DRH. » (Bénévole permanent)

« PT195 - C'est quelqu'un qui compte son temps, c'est nouveau, jamais on n'a eu parmi des cadres quelqu'un qui regardait la montre, et donc c'est aussi un sujet pour moi dans notre sujet RH, parce qu'on a peut-être affaire à des nouveaux profils aujourd'hui, je l'avais observé dans mes dernières années d'activité professionnelle, des personnes attachées à l'équilibre pro / perso, mais peut-être dans l'excès, et notamment certaines femmes parce qu'elles ont une charge importante à la maison, je comprends tout à fait mais c'est peut-être un sujet par rapport aux autres salariés qui sont moins concernées, qui n'ont jamais eu ce type de demandes. » (Bénévole permanent)

Par exemple, la gestion des frais professionnels est difficile et pressurise parfois les salariés permanents concernant la pérennité de leur association employeuse.

« PT064 - Quand tu as des frais à avancer, c'est toi qui doit les avancer, comment on gère cette question de trésorerie ? C'est parfois compliqué pour les salariés. On est en train de commander une CB. » (Salarié permanent)

« PT124 - Je suis tout le temps en train d'avancer les frais. Elle nous paie entre le 1er et le 5, elle avait mis une règle sur les notes de frais pour une fois par mois. J'ai demandé une avance mais c'est une double trésorerie. La CB c'est le président qui l'a. Sauf que quand je demande des billets de train, c'est chiant de demander le code. Problème majeur, je ne peux plus continuer à avancer le train pour l'association. » (Salarié permanent)

« PT234 - Moi je ne me fais pas de frais, on n'a pas beaucoup de trésorerie, et tous nos bénévoles font la même chose. » (Salarié permanent)

« PT249 - On n'a pas forcément la trésorerie pour payer des déplacements. » (Salarié permanent)

« PT293 - En tant que Directrice Régionale, j'ai une carte bancaire, je peux contrôler la trésorerie mais pas ordonnancer de virement, et donc je n'ai plus d'avances de frais. En revanche la chargée de mission en a (parfois 800€ par mois) mais on a mis en place pour qu'elle n'est pas autant dehors. C'est moi qui valide les notes de frais et tout est justifié. » (Salarié permanent)

Également, les avantages salariaux sont peu développés.

« PT242 - J'ai eu la prime Macron, mais c'est tout. Comme les biais, moi aujourd'hui j'étais sous la mutuelle de mon mari, sauf qu'il n'a pas de prise en charge de l'employeur, j'ai dis que je voulais celle de la fédération, mais en même temps je me suis dis que c'était un coût et que c'est nous qui allons le gérer (les salariés), mais presque tu te dis ça a été du travail en plus pour aller chercher de l'argent. Presque je m'auto-censure. » (Salarié permanent)

« PT247 - Le seul truc que j'ai fait en note de frais c'est le répéteur Wifi, mon siège c'est moi. Forfait de 35€ / mois, pris en charge par le national via une note de frais mensuelle. » (Salarié permanent)

Il s'agit d'un vingtième dysfonctionnement (D20) repéré :

D20 : Le respect de la règlementation sociale pour les salariés permanents n'est pas assuré.

SOUS-THÈME 68 : MODE DE MANAGEMENT

L'une des associations régionales ne fonctionnent plus avec des salariés permanents mais avec des prestataires récurrents : symbole de l'imposture managériale et de la non incarnation du mandat social.

« PT013 - On a des objectifs chiffrés par LL, où on doit obtenir un certain nombre d'EER par antenne. A la signature du contrat on a un avenant par animateur avec un nombre d'EER à accompagner. » (Salarié permanent)

« PT014 - On a un contrat : il ne se passe rien si on atteint ou on n'atteint pas. Les personnes facturent moins (180€ contre 600€). Moi j'ai 250€ par jour. » (Salarié permanent)

« PT023 - On a fait un contrat et des objectifs, dénonçables sous 30 jours, et je leur fait signer une feuille d'objectifs : EER à accompagner, un élément / trimestre ou sur l'année, tenue des réunions mensuelles. Signé par moi et l'animateur. Pour l'instant je suis extrêmement satisfait. » (Salarié permanent)

Régulièrement, le management des salariés est réalisé à plusieurs bénévoles permanents.

« PT031 - On managerait cette personne à plusieurs, et elle managera […] et […]. » (Bénévole permanent)

« PT099 - À tel endroit il y a 2 chefs, mais la pauvre salariée, elle a 2 chefs. » (Bénévole permanent)

« PT115 - Qui est notre patron ? » (Salarié permanent)

« PT171 - Personnellement, je ne me sens pas managée. Ce rôle revient à [Président] et [Président], mais je n'ai jamais d'entretiens avec personne. Ils sont pas du tout proactifs, je n'ai jamais eu ça. » (Salarié permanent)

« PT239 - Ceux qui nous manage c'est nos co-présidents. Il y a de la clarification à avoir sur le rôle des co-présidents. On réponds aux satisfactions de chacun. Et je ne sais pas qui décide, quel process. Moi je prends le truc à bras le corps. Sur un mailing de dons, c'était plutôt le reflet de 2 visions, et il y a des cultures locales. Mais par contre il faut le manager. Untel va me dire la photo doit représenter X, l'autre Y. Et on a besoin qu'ils nous donnent la posture, la décision, et ça peut épuiser certains. » (Salarié permanent)

Relation managériale entre les bénévoles permanents et les salariés permanents : pas très développée, pas harmonisée (pas de culture managériale).

« PT079 - Je pense qu'elle est pas très développée (la relation managériale entre présidents et permanents). Le mec est bénévole je pense que ce n'est pas son premier sujet. Je pense que c'est une première question, les maux que je vous ai décris vient probablement du sujet managérial entre les présidents et les permanents. » (Bénévole permanent)

« PT207 - Le président impacte beaucoup le management, voilà. Et je ne suis pas sûr du tout qu'on ait tous une forme de management proche voire cousine. » (Bénévole permanent)

« PT250 - Le président est là pour poser une vision mais il n'est pas dans l'opérationnel. En revanche il pose la dynamique. Il est le représentant légal d'une structure. » (Bénévole permanent)

« PT251 - Je ne me sens pas managée, mais plutôt accompagnée par eux. Pour moi, leur rôle en tant que manager est un rôle d'écoute. On fait un point d'entretien annuel qu'on a d'ailleurs construit avec eux. On pose les points d'améliorations, donc en tant que salarié je n'ai pas l'impression de me faire gronder, on est dans l'écoute, et on pose ce qui a fonctionné, ce qui a manqué. Du coup, j'ai posé une question pour prioriser, ils m'avaient donné quelques conseil. Manager entre guillemets, [Président] est très pris mais disponible. » (Salarié permanent)

« PT261 - Du point de vue managérial, j'essaye de faire différemment que chez […]. Je le fais par plaisir, pour défendre une cause, le jour où ça deviendra une contrainte ce sera différent. J'essaye d'avoir plus une relation amicale que professionnelle avec […] et […]. » (Bénévole permanent)

Il s'agit d'un vingt-et-unième dysfonctionnement (D21) repéré :

D21 : Manque d'incarnation (et de compétence) managériale de la part des bénévoles permanents.

On observe également difficulté pour les salariés permanents de piloter des bénévoles accompagnants.

« PT127 - Je ne sais pas si c'est normal de manager des bénévoles. On a bien un rôle de management vis-à-vis des bénévoles, mais un management subtil. C'est parfois compliqué, on ne peut pas leur dire les choses comme un salarié, mais en même temps ils se sont engagés dans des missions, mais quand il est parti en vacances, ou quand il n'a pas envie, on fait quoi ? » (Salarié permanent)

« PT155 - On a rencontré des bénévoles qui sont compliqués à gérer, mais qu'on a envie de conserver car ils nous apportent des mécènes, ils ont du réseau donc de la visibilité, mais au quotidien par facile, qui parfois font pleurer nos salariés, qui mènent à bout nos salariés, il faut l'entendre et le gérer. » (Salarié permanent)

« PT304 - J'ai du mal à voir comment ça peut fonctionner des bénévoles qui managent des salariés. Il y a tellement des enjeux différents. Quand un bénévole a des enjeux professionnels, il va forcément aller vers son rôle de salarié, et moins vers son rôle d'employeur, de N+1. C'est biaisé dès le départ, c'est dissonant. » (Salarié permanent)

« PT114 - On n'a pas du tout de reconnaissance. De la part des bénévoles par exemple. » (Salarié permanent)

On retrouve ici un dysfonctionnement déjà identifié :

D6 : Difficulté de gérer la disponibilité des bénévoles permanents et accompagnants

T6 : Mise en œuvre stratégique	Convergences	Spécificités			
		Salariés permanents	Bénévoles permanents	Bénévoles accompagnants	Volontaires
61 : Orientations stratégiques	/	Sensation de perte de sens vis-à-vis de la structuration de l'association	Sentiment de perte de pouvoir vis-à-vis de la structuration de l'association	/	Non traité
62 : Auteurs de la stratégie	Tous les acteurs sont auteurs et mettent en œuvre la stratégie				
63 : Démultiplication et organisation de la MOS	Pas de stratégie nationale, des stratégies locales et intuitu personae				
64 : Outils de la MOS		Non traité			
65 : Système d'information	Accès à des processus différents mais même finalité (ex : notes de frais)	Outils digitaux avec un compte institutionnel		Pas de compte institutionnel	
66 : Moyens de la MOS		Non traité			
67 : Gestion du personnel		Rémunération jugée faible et non évolutive	Non traité	Non traité	
68 : Mode de management		Manque d'incarnation de la fonction managériale par les bénévoles permanents	Non traité	Non traité	

Tableau 107 - Pratiques managériales liées à la mise en œuvre stratégique au sein de l'association 60 000 rebonds

En conclusion, l'Association 60 000 rebonds est dans une phase de structuration de son activité, et cela passe par la transformation des processus construits indépendamment et en fonction de leurs contingences par les différentes associations régionales à un certain niveau de centralisation que la Fédération Nationale souhaite incarner. Cette situation intermédiaire a plusieurs conséquences du point de vue de la mise en œuvre stratégique. Les objectifs sont souvent plus micro que macro et sont raisonnés intuitu personae, avec peu de partage sur leur réflexion et leur mise en œuvre. D'autre part, et cela touche particulièrement les salariés permanents, leur rémunération est jugée peu intéressante et ils ressentent un manque d'incarnation de la fonction managériale par leurs bénévoles permanents.

Thème	Sous-thèmes / Pratiques managériales détaillées	Dysfonctionnements associés
T6 : Mise en œuvre stratégique	61 : Orientations stratégiques	D2 : Manque de clarté concernant la ligne managériale pour les salariés permanents. D16 : Sentiment de perte de sens pour les salariés permanents dont les missions évoluent et qui perdent le lien avec les bénéficiaires.
	62 : Auteurs de la stratégie 63 : Démultiplication et organisation de la MOS	D17 : La construction et la mise en œuvre de la stratégie est laissée à tous les acteurs mais ne fait pas l'objet d'un partage et d'une coopération entre eux.
	65 : Système d'information	D18 : Non-respect de la réglementation RGPD due à l'absence de compte institutionnel pour les bénévoles accompagnants.
	67 : Gestion du personnel	D19 : La rémunération des salariés permanents ne constitue pas un facteur de motivation à long terme pour leur investissement au sein de l'association.
		D20 : Le respect de la règlementation sociale pour les salariés permanents n'est pas assuré.
	68 : Mode de management	D6 : Difficulté de gérer la disponibilité des bénévoles permanents et accompagnants. D21 : Manque d'incarnation (et de compétence) managériale de la part des bénévoles permanents.

Tableau 108 - Dysfonctionnements en lien avec les pratiques managériales de mise en œuvre stratégique au sein de l'association 60 000 rebonds

Le tableau ci-dessous récapitule les dysfonctionnements associés aux pratiques managériales différentes selon le statut :

Thème	Sous-thèmes / Pratiques managériales détaillées	Dysfonctionnements associés
T1 : Conditions de travail	11 : Aménagement et agencement des locaux	D1 : Difficulté à se positionner sur le bon registre relationnel dû à l'immission dans la vie personnelle des présidents

	11 : Aménagement et agencement des locaux	D2 : Manque de clarté concernant la ligne managériale pour les salariés permanents
	17 : Horaires de travail	D3 : Difficulté à borner le temps de travail en lien avec la coopération avec les bénévoles et les bénéficiaires
	18 : Ambiance de travail	D4 : Les salariés permanents ressentent une pression (économique, de coopération avec les bénévoles permanents et accompagnants, etc.) les amenant plus régulièrement à être sujet à des syndromes d'épuisement professionnel
2 : Organisation du travail	21 : Répartition des tâches et des missions	D2 : Manque de clarté concernant la ligne managériale pour les salariés permanents D5 : Asymétrie de formalisation des fiches de postes et des missions entre les statuts
	22 : Régulation de l'absentéisme	D6 : Difficulté de gérer la disponibilité des bénévoles permanents et accompagnants
	24 : Autonomie dans le travail	D7 : Absence de dispositif formalisé et performant de transmission et de maîtrise de la mémoire organisationnelle
	26 : Règles et procédures	D8 : Asymétrie de règles et procédures pour les bénévoles et salariés permanents
	27 : Organigramme	D2 : Manque de clarté concernant la ligne managériale pour les salariés permanents
T3 : Gestion du temps	32 : Planification, programmation des activités 34 : Facteurs perturbateurs de la gestion du temps	D3 : Difficulté à borner le temps de travail en lien avec la coopération avec les bénévoles et les bénéficiaires D6 : Difficulté de gérer la disponibilité des bénévoles permanents et accompagnants
T4 : 3C	43 : 3C entre réseau et siège	D2 : Manque de clarté concernant la ligne managériale pour les salariés permanents D9 : Difficulté pour les bénévoles permanents de prendre en main leur responsabilité managériale
	44 : 3C au niveau de l'équipe de direction	D9 : Difficulté pour les bénévoles permanents de prendre en main leur responsabilité managériale
	45 : Dispositifs de 3C	D10 : Manque de dispositifs pour traiter la transversalité et l'horizontalité des pratiques entre les statuts, et intra-statutaire
	47 : 3C verticale	D11 : Manque d'outils pour les bénévoles permanents afin de piloter l'activité
	48 : 3C horizontale	D10 : Manque de dispositifs pour traiter la transversalité et l'horizontalité des pratiques entre les statuts, et intra-statutaire
T5 : Formation intégrée	51 : Adéquation Formation - Emploi	D12 : Manque d'adéquation entre l'évolution des missions et les compétences des salariés et des bénévoles permanents. D13 : Manque de documentation sur les missions et les rôles des salariés et des bénévoles permanents.

	52 : Besoins de formation 53 : Compétences disponibles 54 : Dispositifs de formation 55 : Formation et changement technique	D14 : Les perspectives d'évolution pour les salariés permanents sont peu nombreuses et ne sont pas accompagnées de dispositif de formation adapté.
	52 : Besoins de formation 53 : Compétences disponibles 54 : Dispositifs de formation	D15 : Absence de dispositifs de formation pour les salariés permanents, les bénévoles permanents et accompagnants.
T6 : Mise en œuvre stratégique	61 : Orientations stratégiques	D2 : Manque de clarté concernant la ligne managériale pour les salariés permanents. D16 : Sentiment de perte de sens pour les salariés permanents dont les missions évoluent et qui perdent le lien avec les bénéficiaires.
	62 : Auteurs de la stratégie 63 : Démultiplication et organisation de la MOS	D17 : La construction et la mise en œuvre de la stratégie est laissée à tous les acteurs mais ne fait pas l'objet d'un partage et d'une coopération entre eux.
	65 : Système d'information	D18 : Non-respect de la réglementation RGPD due à l'absence de compte institutionnel pour les bénévoles accompagnants.
	67 : Gestion du personnel	D19 : La rémunération des salariés permanents ne constitue pas un facteur de motivation à long terme pour leur investissement au sein de l'association.
		D20 : Le respect de la règlementation sociale pour les salariés permanents n'est pas assuré.
	68 : Mode de management	D6 : Difficulté de gérer la disponibilité des bénévoles permanents et accompagnants. D21 : Manque d'incarnation (et de compétence) managériale de la part des bénévoles permanents.

Tableau 109 - Inventaire des dysfonctionnements au sein de l'Association 60 000 rebonds

Nous avons analysé les pratiques de management au sein de l'Association 60 000 rebonds, leurs relations au statut bénévole ou salarié des acteurs, et extraits des dysfonctionnements de ces pratiques. La phase de structuration de l'association 60 000 rebonds rend l'analyse de la relation entre les statuts et les pratiques de management particulièrement intéressante car elle est de nature, compte tenu notamment des dysfonctionnements repérés, à accompagner cette phase de structuration vers une performance améliorée, comme nous en montrerons quelques exemples dans les parties suivantes.

Nous avons ici distingué deux cohortes de bénévoles : les bénévoles permanents membres des bureaux et conseils d'administration, amenés certes à quitter l'organisation au terme de leur mandat mais avec une présence accrue, et les bénévoles accompagnants mettant en œuvre

l'accompagnement des bénéficiaires de l'association. Aucune réflexion ne semble avoir été engagée au sein de 60 000 rebonds concernant les pratiques managériales à destination des différentes parties prenantes. Aussi la plupart du temps, celles-ci sont issues de l'histoire des associations régionales, en très forte contingence et avec peu de réflexion collective inter-associations régionales. En ce sens, certaines pratiques managériales sont extrêmement personnalisées, et sont cependant génératrices de dysfonctionnements.