

## Master 2 GESS- Mention Management

Parcours GESS- Gestion des entreprises sociales et solidaires

Comment le manager peut-il améliorer ou détériorer la coopération entre bénévoles et salariés ?

Le cas de l'Accompagnement Social Lié au Logement

Mémoire présenté et soutenu par

Benjamin Muto

Directeur de mémoire :

Sophie Rieunier

Promotion : 2020

## **Remerciements :**

Pour commencer, je remercie tous les acteurs qui ont participé à ce mémoire, en particulier ceux de SNL:

- Les bénévoles et salariés interviewés qui ont pris de leur temps. Nos échanges étaient passionnants
- Les dirigeants qui m'ont autorisé à réaliser cette démarche de recherche sur mon lieu de travail. C'était indispensable à la réalisation de ce mémoire
- A Gazon, pour nos échanges quotidiens qui alimentent la réflexion

Je remercie les intervenants du Master GESS pour leurs apports précieux. Reprendre les études est très stimulant mais pour cela il faut que les enseignants le soient, ce fût le cas toute l'année.

Je remercie mes camarades de promotion dont la maturité et l'intelligence collective m'ont permis de vivre une dynamique de formation constructive. J'ai rencontré des personnes dont l'engagement, la gentillesse, la douceur, la solidarité et la motivation sont tout à fait remarquables.

Je remercie Sophie Rieunier, ma directrice de mémoire pour son sens de l'humour, son efficacité, sa franchise, sa clarté et sa disponibilité qui à mon sens dépasse les simples obligations salariales et témoigne de son engagement.

Je remercie mes amis, en particulier Amandine, Vincent et Elie pour leur soutien moral.

Pour finir, je remercie tout particulièrement Aurélie sans qui la rédaction de ce mémoire aurait été impossible. Merci d'avoir pris plus que ta part dans tous les aspects de notre vie pour que je puisse dégager du temps et de la charge mentale.

## **Sigles et abréviations**

AG : Assemblée Générale

ASG : Accompagnement Social Global

ASLL : Accompagnement Social Lié au Logement

ASS : Accompagnement Social Spécialisé

CA : Conseil d'Administration

FSL : Fond de Solidarité pour le Logement

GLS : Groupe Local de Solidarité

PS : Pôle Social

RIFSL : Règlement Intérieur du FSL

SNL : Solidarités Nouvelles pour le Logement

T.S : Travailleur Social

VA : Pôle Vie Associative

VdP : Ville de Paris

## Sommaire

<i>Introduction</i> .....	6
I. Le cadre théorique et la présentation du contexte .....	7
A. Le management.....	7
1. Le concept de management.....	7
2. Le cas particulier des associations .....	9
3. Le management des bénévoles.....	10
4. Le management quand bénévoles et salariés coexistent .....	19
B. La coopération .....	21
1. La coopération comme concept managérial.....	21
2. La coopération bénévoles/salariés .....	24
C. L'accompagnement social .....	26
1. Les associations dans l'action sociale: « de médiateurs à opérateurs » .....	26
2. L'Accompagnement Social Lié au Logement à Paris, présentation du cahier des charges 27	
3. La place des bénévoles dans l'action sociale : les professionnels bénévoles .....	28
II. L'étude de cas et analyse.....	35
A. Le terrain d'étude : Solidarités Nouvelles pour le Logement.....	35
1. Histoire d'une initiative citoyenne .....	35
2. Le cadre de l'accompagnement bénévole .....	37
3. Accompagnement bénévole et accompagnement salarié comparés .....	37
B. L'étude qualitative .....	40
1. Le public de l'étude .....	40
2. Choix et conception d'outils .....	42
C. L'analyse des données .....	44
1. Le système d'échange .....	45

2.	Les modalités d’articulation.....	46
3.	Les conflits.....	52
4.	La communication .....	54
5.	La relation .....	56
6.	La coopération .....	57
7.	La hiérarchie associative.....	58
8.	La maturité professionnelle.....	60
D.	Mise en perspective avec une association similaire .....	60
III.	Les préconisations et les outils.....	62
A.	Les préconisations pour SNL .....	62
B.	Le rôle des managers dans la coopération bénévoles/salariés.....	66
C.	Un outil pour les managers.....	67
	<i>Conclusion</i> .....	68
	<i>Bibliographie</i> : .....	69
	<i>Table des annexes</i> .....	72

## *Introduction*

Lundi matin, j'arrive dans mon association dans laquelle je travaille depuis 8 ans. Ce matin-là, après m'avoir salué, un autre salarié m'interpelle pour me dire : « j'ai reçu un appel de Simone ce matin, la bénévole du groupe du 6<sup>ème</sup> arrondissement. Pendant le weekend le locataire en insertion qu'elle accompagne lui a dit qu'il avait du mal à finir les fins de mois. Et au lieu de l'orienter vers moi pour que je revois avec lui la question du budget, tu sais ce qu'elle a fait ? Elle lui a donné de l'argent bon sang ! On ne peut pas fonctionner comme ça maintenant il va aller la voir quand il aura besoin d'argent au lieu de venir vers moi et faire appel au droit commun ». Ce type de dysfonctionnement dans la coopération entre bénévoles et salariés sont fréquents dans les associations.

En France, il y a 22 millions de bénévoles qui représentent entre 1 320 000 à 1 460 000 d'équivalent temps plein<sup>1</sup>. C'est un volume d'engagement considérable pour les associations qui apprennent, et doivent continuer, à manager cette ressource humaine.

Les relations entre bénévoles et salariés sont au cœur du management associatif. Cette relation pose souvent question et l'idée est très répandue dans la sphère associative qu'elle est source de tension et de conflit.

Les managers associatifs, qui mettent en mouvement des bénévoles ou des salariés qui travaillent avec des bénévoles, sont confrontés quotidiennement à ces difficultés de collaboration/coopération. Manager ce travail commun est complexe puisque c'est un travail qui se situe à la croisée des tensions du monde associatif : la nécessité de performance, de mobilisation de la société civile, l'évolution du travail social, le respect de l'humain, d'adoption et de valorisation de valeurs alternatives etc.

Afin de pouvoir faire agir ensemble bénévoles et salariés, il faut pouvoir comprendre ce qui caractérise cette relation. L'objectif de ce mémoire est, en premier lieu de comprendre ce qui entoure cette relation bénévoles/salariés pour pouvoir identifier des leviers et donc des moyens d'action pour le manager.

Pour cela, nous allons retracer la littérature académique et associative pour en retirer les éléments de compréhension du contexte, les théories qui entourent le management des bénévoles et la coopération entre bénévoles/salariés, et les outils d'analyse qui existent.

---

<sup>1</sup> Infographie des principaux résultats de l'étude « Bénévolat et bénévoles en France en 2017 », dirigée par Lionel Prouteau

Ensuite, nous allons confronter ces pistes à notre terrain d'étude pour mieux comprendre ce qui est en jeu concernant la relation entre les bénévoles et les salariés. L'objectif sera ensuite de croiser les concepts identifiés au départ avec ce que nous constatons sur le terrain.

Cela permettra, pour finir, d'identifier concrètement les leviers/moyens d'action sur lesquels les managers de l'association peuvent agir. Les perspectives d'action des managers constitueront une proposition de stratégie managériale pour favoriser la coopération bénévoles/salariés sur l'Accompagnement Social Lié au logement, adapté à ce terrain d'étude.

## I. Le cadre théorique et la présentation du contexte

Les théories abordées sont à la croisée de plusieurs disciplines : l'anthropologie, la sociologie du travail, sociologie des réseaux et les sciences de gestion.

Afin de comprendre les concepts à l'œuvre dans la problématique et d'identifier les éléments de compréhension que la littérature académique, associative offre de la coopération entre les bénévoles et les salariés, je dresse dans cette partie un panorama de ce que j'ai pu trouver sur les sujets nous concernant dans ce mémoire. J'ai pour cela développé trois parties : le management, la coopération et l'accompagnement social. A chaque fois je donne une vision d'ensemble de ces concepts et une vision appliquée à notre sujet.

Pour rédiger cette partie j'ai gardé en tête que l'objectif est de comprendre les leviers que les managers peuvent avoir pour favoriser ou détériorer la coopération entre les bénévoles et les salariés. Il en ressort beaucoup de contenu, c'est pourquoi j'ai décidé de synthétiser cette partie dans une carte mentale. La carte mentale présentée à la fin de cette partie me permettra ensuite, dans mon travail de recherche sur le terrain d'étude, de déceler les mécanismes à l'œuvre dans ce contexte spécifique.

### A. Le management

#### 1. Le concept de management

Le terme « manager » vient du français « ménager » qui peut avoir deux sens : faire le ménage et faire attention/préserver. Ces deux sens sont complémentaires dans le concept de management et rejoignent ces deux dimensions. Une dimension organisationnelle et une dimension humaine.

Les managers vont donc s'intéresser à l'organisation d'une entité autour d'une notion de résultat, ainsi qu'aux personnes elles-mêmes en prenant soin d'observer et de s'adapter aux équipes et au contexte de travail.

Le management peut avoir une multitude de formes différentes, tant les variables sont nombreuses. En d'autres termes, le management d'une entité prend forme autour de ses finalités, de ses managers, de l'organisation du travail et des ressources humaines.

En 1991, R. Blake et Mac Canse (1991) proposent le profil du bon manager. D'après eux il faut, pour être un bon manager, osciller entre les quatre types de management en fonction du contexte. C'est au travers de ce concept de « manager conciliateur » que nous pouvons cerner l'enjeu d'une adaptation continue du manager à son contexte d'action. Pour s'adapter il faut pouvoir comprendre le contexte dans lequel nous agissons.

Hersey et Blanchard (1987), respectivement économiste et auteur, tous deux spécialisés dans le management, proposent un modèle d'adaptation du management en fonction de la maturité d'une équipe : le leadership situationnel. Ils commencent par définir les critères de maturité d'une équipe : la qualification, la motivation et la conscience des conséquences de ses gestes professionnels. En fonction de l'état de l'équipe sur chacun de ces critères, il est possible de la positionner sur une échelle de quatre niveaux de maturité professionnelle. Ce niveau de maturité permettra d'adapter le type de management mis en œuvre auprès des salariés :

- Maturité faible : Faible qualification, faible motivation, pas de conscience des conséquences de ses gestes professionnels. Nécessite un management directif sur les tâches à réaliser et la manière
- Maturité faible à moyenne : Idem sauf motivation élevée. Nécessite un management persuasif, en informant et orientant les salariés. Cela comprend également de la formation
- Maturité moyenne à élevée : Forte qualification, connaissances des conséquences de ses actes, motivation en baisse. Nécessite un management participatif en donnant des responsabilités supplémentaires aux salariés.
- Maturité très élevée : Idem sauf motivation élevée. Nécessite un management déléгатif pour lequel le manager va déléguer une partie de ses responsabilités.

Il faudra donc déterminer, le degré de maturité des travailleurs sociaux de SNL sur le sujet de la coopération avec les bénévoles. En effet, la première démarche que doit entreprendre un manager est d'observer et de comprendre. Pour pouvoir élaborer une stratégie et agir, il faut comprendre le contexte et ses enjeux. En confrontant ces observations à des connaissances et des recherches



académiques, il pourra cerner quels sont les leviers, outils dont il dispose pour améliorer la situation. L'objectif final reste toujours l'amélioration de la performance de l'organisation. Cet objectif n'est pas un gros mot emprunté à la sphère entrepreneuriale à la recherche de profit. Améliorer la performance de son association concerne également sa pérennité, le respect de son objet social, le bien-être au travail des salariés et bénévoles etc.

Pour rappel, j'ai pour ambition, dans ce mémoire, de contribuer à cet objectif de compréhension de la relation bénévoles/salariés, de la part des managers associatifs.

## 2. Le cas particulier des associations

La question du management dans les associations doit prendre en compte les spécificités du secteur.

La première spécificité est évoquée par Moreau (2011): « (...) l'idéologie même de ces organisations et de tout le secteur place les travailleurs au cœur du processus de production : respecter ces derniers prime sur un quelconque rendement du capital. Il faut donc développer des pratiques de GRH 'qui traduisent concrètement cette valeur de primauté du travail' (Davister, 2006a) ». Ainsi la valeur travail prime sur la valeur capital ce qui rompt avec l'idéologie néolibérale qui domine dans les entreprises lucratives.

Huet et Simon (2007) avaient déjà évoqué cette spécificité. Mais outre cette spécificité économique, ils mettent en avant d'autres spécificités du management associatif en révélant trois différences fondamentales entre les entreprises et les associations : institutionnelle avec une dimension démocratique très présente, économique avec une approche toujours liée à la recherche d'efficacité mais sans recherche de profit comme fin en soi, et hiérarchique avec la présence d'une double hiérarchie interne. D'après eux, cette différence sur la construction hiérarchique entre entreprises et associations est le « point nodal » pour aborder la spécificité du management associatif : « Cette différence est fondamentale: un bénévole est en charge de manager des salariés et d'autres bénévoles, voire délègue à un salarié le soin de manager lui-même des bénévoles. Cette construction est délicate à manœuvrer car les modes de motivation, de rétribution, les attentes ne sont pas les mêmes selon les populations ».

D'après Huet et Simon (2007), la coexistence de bénévoles et de salariés au sein d'un même projet est donc au centre du management associatif : « Le mix bénévolat/salarié fait la force (et c'est souvent le seul moyen d'assurer l'équilibre économique de la structure) mais aussi le cœur de la spécificité managériale associative ».

Ces spécificités induisent un jeu d'équilibriste pour mettre en cohérence la présence et l'action de ces deux acteurs dans le cadre d'un projet associatif, tout en considérant que leur travail commun est au cœur du processus de production donc au cœur de la réussite du projet associatif. Ce jeu d'équilibriste prendra forme autour des enjeux d'autorité, de pouvoir, de légitimité, de statuts, de logique d'engagement, de système d'échange, de hiérarchie, de maturité et d'identité professionnelle.

### 3. Le management des bénévoles

Le management de ce public fait, l'objet de beaucoup de recherches si l'on y intègre les travaux belges et québécois. Les contenus sont disséminés dans la littérature qui concerne la sphère de l'ESS au travers de thèmes divers : les hiérarchies associatives, la place des bénévoles, la communication interne, l'engagement, les systèmes d'échange etc.

Les bénévoles bousculent le management, théorisé en lien avec le monde des entreprises lucratives. Par exemple, les bénévoles n'ont pas de lien de subordination. Ce qui les relie à la structure dans laquelle ils agissent est un contrat moral. Mais il y a d'autres différences notables entre bénévoles et salariés qui peuvent impacter le management. Voici un tableau, inventé à l'occasion, qui permet de visualiser rapidement ces différences :

**Tableaux 1 : Les différences entre bénévoles et salariés**

Thème/Statut	Bénévoles	Salariés
<b>Sphère</b>	Sphère privée	Sphère professionnelle
<b>Type de relation</b>	Libre choix du travail et des tâches	Lien de subordination
<b>Caractéristique du travail</b>	Travail gratuit (remboursement de frais ou indemnité)	Travail rémunéré
<b>Type de contrat</b>	Contrat facultatif, s'il existe il est moral	Contrat de travail
<b>Disponibilité</b>	Disponibilité flexible qui paraît infinie puisque contrat moral	Disponibilité finie puisque contrat de travail
<b>Pouvoir</b>	Pouvoir démocratique (AG/CA si élu). Double qualité : décideur et bénévole de terrain	Pouvoir d'influence et parfois consultatif

La notion de travail gratuit des bénévoles m’amène à questionner les motivations des bénévoles. En effet, quelles sont les raisons qui poussent une personne à travailler gratuitement pour une organisation ? L’association Recherches et Solidarités a mené en 2016 l’étude « Baromètre d’Opinion des Bénévoles » et l’étude « La France bénévole : évolutions et perspectives » en 2019. Ces deux études nous permettent de mieux comprendre les motivations des bénévoles, ainsi que leur évolution entre 2010 et 2019 :

**Figure 1 : Quelles sont les raisons de votre engagement bénévole aujourd’hui ?**

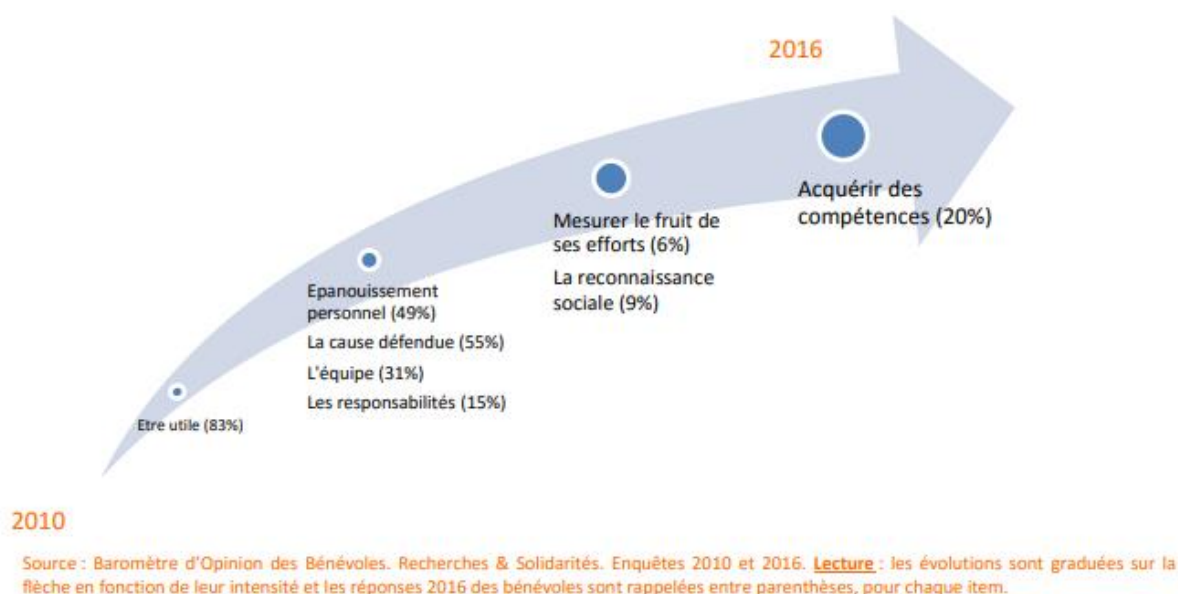


Source : Baromètre d’Opinion des Bénévoles 2016. Recherches & Solidarités. Base : 6.667 individus de 18 ans et plus.

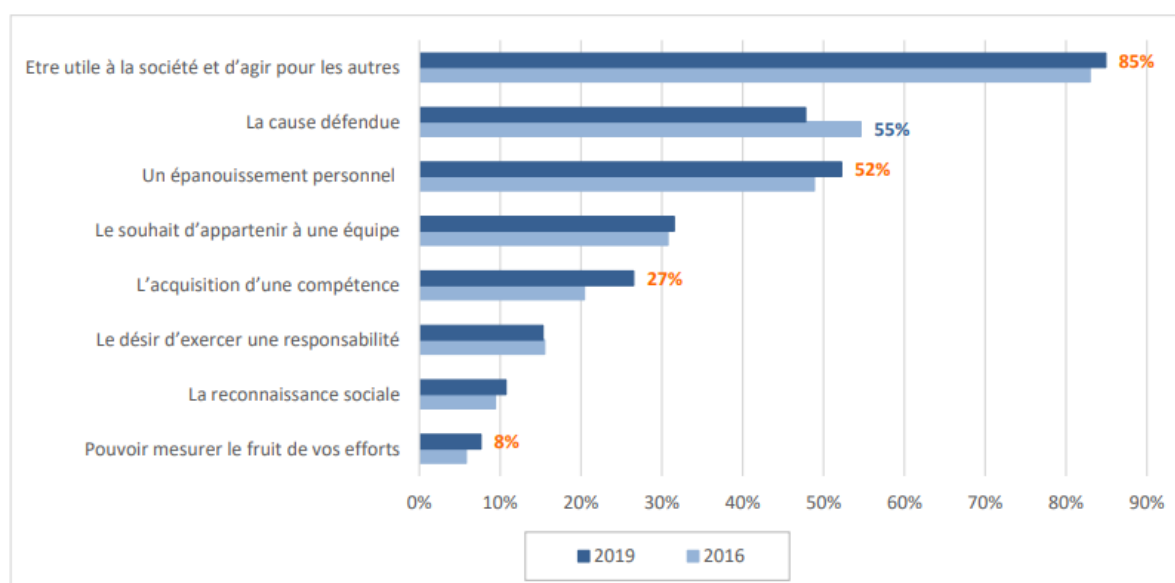
Au travers de ce graphique, nous pouvons constater que les motivations des bénévoles sont diverses et multiples. Les trois raisons qui ressortent fortement sont l’envie d’être utile à la société et d’agir pour les autres, la cause défendue par l’organisation dans laquelle le bénévole s’engage et l’épanouissement personnel, suivent ensuite d’autres motivations telles que le souhait d’appartenir à une équipe, l’acquisition de compétence, le désir d’exercer une responsabilité, la reconnaissance sociale et la possibilité de mesurer le fruit de leur effort. Nous pouvons remarquer dans les réponses que les motivations des bénévoles peuvent être altruistes, en lien avec la défense de valeurs ou d’une cause, mais aussi avec une démarche de satisfaction de besoins « égoïstes » : l’épanouissement personnel, le souhait d’appartenir à une équipe, l’acquisition de compétence etc. Comme les motivations sont multiples, nous pouvons émettre l’hypothèse que les motivations bénévoles intègrent probablement ces deux dimensions. Les résultats de cette enquête semblent confirmer cette hypothèse puisque 83% des sondés s’engagent pour être utile à la société et pour les autres donc cette motivation se présente comme un postulat de départ qui semble faire consensus chez une grande majorité des bénévoles. En parallèle, les motivations plus égoïstes s’accumulent dans la liste des motivations recensées.

Pour mieux comprendre les motivations des bénévoles, nous pouvons nous questionner sur l'évolution des tendances. Les deux figures ci-dessous permettent d'avoir un regard sur l'évolution des motivations de 2010 à 2016, puis de 2016 à 2019. La figure 2 permet de comprendre l'importance de l'évolution de certaines motivations bénévoles entre 2010 et 2016. La figure 3 permet quant à elle de visualiser l'évolution des motivations de 2016 à 2019 :

**Figure 2 : Intensité de la progression des motivations, constatée entre 2010 et 2016 (Recherches et Solidarités, 2016)**



**Figure 3 : Evolution des motivations bénévoles entre 2016 et 2019 (Recherches et Solidarités, 2019)**

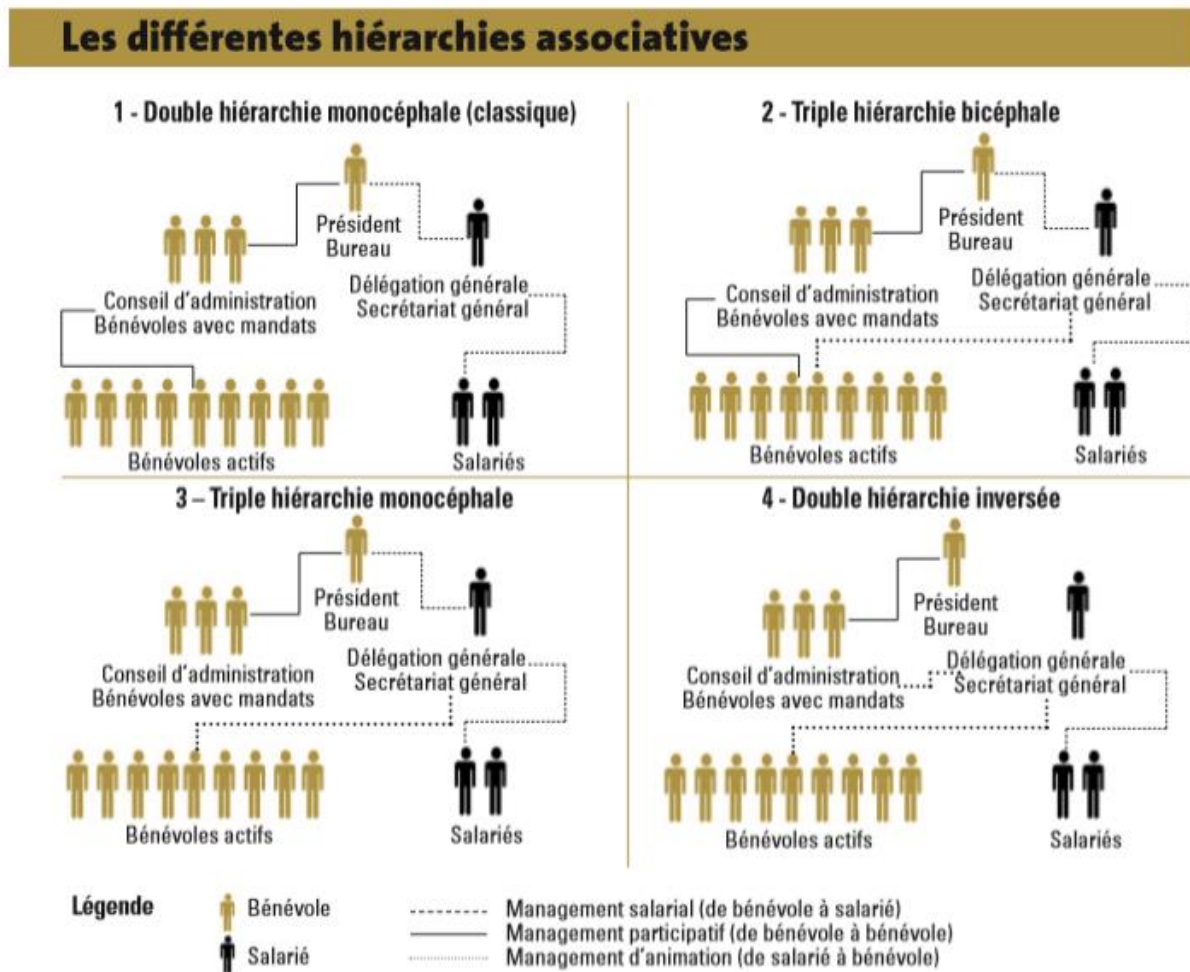


Nous pouvons remarquer que la motivation « acquérir des compétences » est celle qui progresse le plus entre 2010 et 2016. Ensuite la mesure du fruit de ses efforts, la reconnaissance sociale etc. La motivation « être utile » progresse peu, mais reste à un niveau très haut. A l'inverse, la cause défendue est une motivation moins présente depuis 2016. Cette motivation est la seule qui est en baisse entre 2016 et 2019.

Ces motivations poussent les bénévoles à s'impliquer dans des organisations. Les managers doivent les considérer pour les satisfaire et ainsi œuvrer à rendre ce que les bénévoles donnent. On ne peut considérer de la même manière un bénévole qui est motivé par le développement de ses compétences, que celui motivé par le développement de ses liens sociaux. La complexité est de considérer les motivations multiples des bénévoles, mais les managers peuvent saisir des tendances, des envies qui ressortent lors de leur rencontre avec les bénévoles afin d'œuvrer à la satisfaction de leurs attentes. Pour mieux comprendre ce que les bénévoles retirent de leur engagement nous nous pencherons plus bas sur le travail de Marie Cousineau (2017) qui a catégorisé les « contre-dons » attendus par les bénévoles. Ce retour de la part de l'association doit être en lien direct avec les attentes des bénévoles.

Une fois que les motivations des bénévoles sont mieux comprises, la question à se poser sur le management des bénévoles est : « qui les manage ? ». Cela pose d'emblée la question de la hiérarchie associative. En effet, en fonction de la hiérarchie de l'association, les managers peuvent être bénévoles ou salariés. Huet et Simon (2007) mettent en avant un schéma qui propose quatre formes de hiérarchies associatives : double hiérarchie monocéphale, triple hiérarchie bicéphale, triple hiérarchie monocéphale, double hiérarchie inversée.

Figure 4 : Les différentes hiérarchies associatives, Huet et Simon (2007)



Les auteurs dégagent, pour chaque type de hiérarchie, les profils d'associations particulièrement concernées mais surtout les risques s'ils sont récurrents.

Ma connaissance du terrain d'étude me permet d'écartier dès le départ la double hiérarchie monocéphale et la double hiérarchie inversée. Je vais donc m'attarder sur les deux autres types de hiérarchie.

La triple hiérarchie bicéphale fait coexister deux autorités, celle des administrateurs et celle des salariés. Ce type de hiérarchie laisse l'autorité des salariés réguler le quotidien de l'association alors qu'en même temps : « *le bénévole peut refuser de se placer sous l'autorité d'un salarié (pas de contrat du côté du bénévole), voire lui nier toute légitimité* ». Les auteurs laissent donc supposer que ce type de hiérarchie favorise les conflits d'autorités.

La triple hiérarchie monocéphale concerne les très grosses associations. Elle a la particularité de ne pas avoir de lien direct entre les administrateurs et les bénévoles actifs. Il y a deux inconvénients

à ce type de hiérarchie : le besoin d'une grande expertise de la part des bénévoles et le risque de perte des valeurs associatives.

Au travers du même schéma, les auteurs différencient deux types de management des bénévoles : le management participatif (de bénévole à bénévole) et le management d'animation (de salarié à bénévole). Nous voyons que pour la triple hiérarchie bicéphale, il y a à la fois un management participatif et un management d'animation sur les bénévoles. Alors que pour la triple hiérarchie monocéphale, il n'y a qu'un management d'animation sur les bénévoles.

Je pense que cela pourra être intéressant de comprendre quelle hiérarchie associative vivent les bénévoles dans notre terrain d'étude pour pouvoir prendre du recul sur le rôle des salariés dans leur management, dans la régulation de l'activité au quotidien, sur leur niveau d'expertise induit par la hiérarchie associative et sur la transmission des valeurs associatives aux bénévoles de terrain.

Outre la hiérarchie associative qui permet de comprendre la forme et les acteurs du management des bénévoles, il peut être intéressant de comprendre le lien qui relie un bénévole à une association. Pour cela, nous pouvons nous attarder sur les travaux de Marie Cousineau (2017): « *Si la logique de Mauss est suivie, c'est l'association qui reçoit : elle obtient la main-d'œuvre des bénévoles ce qui a pour effet de l'endetter (Godbout et Caillé, 1992). Recevoir, suppose de manifester explicitement la reconnaissance de la valeur du geste du donateur (Alter, 2009). L'association est désormais engagée à donner à son tour. Un lien s'instaure entre les bénévoles et leur association et une relation de confiance à long terme voit le jour. L'endettement devient mutuel (Godbout et Caillé, 1992) ce qui structure l'échange.* »

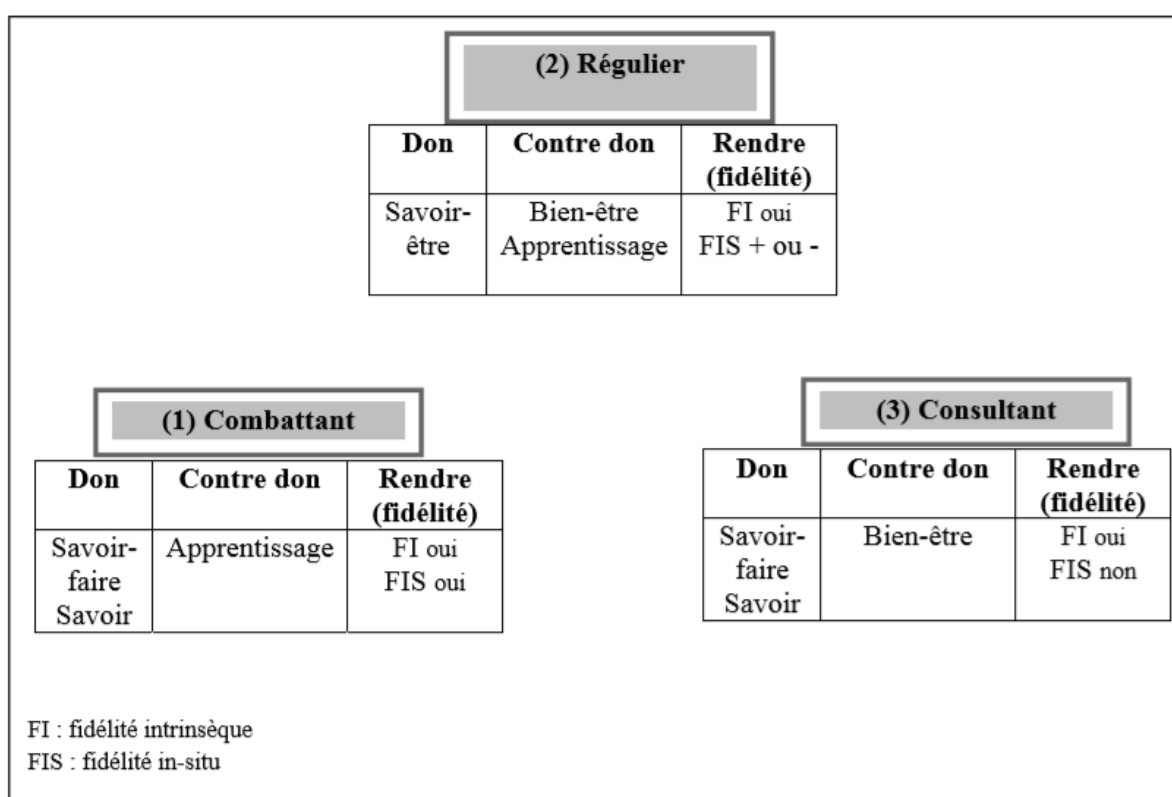
La question du don et du contre don, c'est-à-dire du système d'échange relationnel, est donc centrale dans le management des bénévoles, notamment pour comprendre ce qui concerne la valorisation, rétribution de leurs actions, la fidélisation et la confiance réciproque.

En partant des travaux de Chanut-Guieu (2009), nous pouvons comprendre que la fidélisation des bénévoles est un élément important dans le domaine de l'action sociale. Aujourd'hui les bénévoles, au contact de salariés notamment, se professionnalisent : « *Cependant, tout comme les associations se professionnalisent et font appel à des techniciens qualifiés, les bénévoles sont de fait, eux aussi, amenés à se professionnaliser* ». Ce processus est particulièrement vrai dans les associations qui agissent dans le champ de l'action sociale. Chanut-Guieu (2009) met en avant, sans le nommer comme cela, le besoin de fidéliser les bénévoles du champ social: « *Valléry et Leduc (2005) notent que la notion de professionnalisation (Roche, 1999 ; Butin et Valléry, 2001) rend compte de ce processus qui se fonde sur un apprentissage relativement long de savoirs et de règles spécifiques*

à un métier où la pratique vient compléter la formation et engendrer de nouveaux savoirs (Clot et Fernandez, 2000) ». Si les bénévoles de l'action sociale, pour se professionnaliser, doivent s'engager sur un temps long et agir sur le terrain en plus des formations, les associations du champ social ont donc intérêt à travailler la fidélisation de leurs bénévoles.

Afin d'aller plus vers une gestion de ces systèmes d'échange, Cousineau (2017) propose une cartographie des système d'échanges, issue des données qu'elle a recueilli sur son terrain d'étude, qui comprend le type de bénévole, leur don, le contre-don attendu, ainsi que le type de fidélité qui les fait fonctionner.

Figure 5 : Cartographie des systèmes d'échanges. Cousineau (2017).<sup>2</sup>



Comme nous l'avons évoqué plus haut, il y a un enjeu à fidéliser les bénévoles qui agissent dans le champ social. Cette cartographie pourrait permettre aux managers d'identifier le type de bénévole en présence, et la stratégie de fidélisation à mettre en place en jouant sur la nature du

<sup>2</sup> La fidélité est abordée au travers de deux dimensions : intrinsèque et in-situ. La fidélité intrinsèque est liée au bénévole, c'est une ligne de conduite. Pour comprendre si ce bénévole est fidèle, le manager devra comprendre s'il est fidèle à lui-même, à ses convictions. La fidélité in-situ est comportementale et se manifeste sur le terrain en étant présent, en participant et se tenant au courant des actions. Pour comprendre si ce bénévole est fidèle, le manager devra être vigilant au fait qu'il est présent d'esprit, présent physiquement et sur le long terme.



contre-don. Ce tableau pourrait également nous aider à décrypter les entretiens issus de notre recherche de terrain.

Dans cette cartographie, le type de bénévole est défini en fonction des autres critères du système d'échange. Il existe trois types de bénévoles : le combattant, le régulier et le consultant.

La nature du don fait par les bénévoles est analysée au travers de trois familles de don (savoir, savoir-être et savoir-faire) qui sont déclinées ensuite en catégorie et sous-catégorie.

Le contre-don est difficile à comprendre et cerner: « *on n'est pas bénévole pour le fun ou pour le plaisir, on est bénévole parce qu'on a envie d'exercer quelque chose sans attendre quelque chose en retour* ». Au-delà de cet affichage et en creusant le contenu des entretiens réalisés, Cousineau propose trois types de contre-don obtenus par les bénévoles : le bien-être, l'apprentissage et un contre-don futur. Ce contre-don est en quelque sorte la rétribution de l'association envers le bénévole. Les managers peuvent être vigilants à ce que les bénévoles reçoivent bien un contre-don pour actionner de la part de ses derniers le « rendre » c'est-à-dire leur fidélité. Ce contre-don est en lien avec les motivations des bénévoles que nous évoquions plus haut. Le manager doit pouvoir identifier la raison de l'engagement bénévole pour pouvoir assurer un suivi de ce contre-don. La catégorisation des contre-dons faite par Cousineau (2017) permet d'y voir plus clair sur ce que peut faire l'association pour satisfaire le bénévole dans son engagement :

Figure 6 : les types de contre dons obtenus par les bénévoles (Cousineau, 2017)

Famille contre dons	Catégories de contre dons	Sous catégories de contre dons
<b>BIEN ÊTRE</b>	QUETE DE BIEN ETRE PERSONNEL	Réconfort
		Bonheur
		Epanouissement
		Plaisir
		Etre accepté comme on est dans une association
		Déculpabiliser
		Fierté de mener une action associative
		Fierté d'apporter quelque chose aux gens
		Avoir une activité
		Se sentir utile
		Rendre ce qu'on a reçu
		Se sentir bien : être en corrélation avec ses idées
		QUETE D'UN RESEAU
		Se faire de nouveaux contacts
	Conserver un lien social	
<b>APPRENTISSAGE</b>	QUETE DE SOI	Se découvrir des nouvelles capacités
		Se connaître soi-même
		Arriver à relativiser sur ses problèmes
		Raisons d'exister
		Régler des problèmes personnels
		Avoir une place dans la société
		Avoir un rôle à jouer dans la société
	QUETE DE NOUVELLES CONNAISSANCES	Acquérir une expérience
		Maintien du QI (moment de la retraite)
		Avoir un autre regard sur le monde
		Avoir une ouverture d'esprit
		Acquérir de nouvelles connaissances
		Rester à jour dans les connaissances
<b>CONTRE DONS FUTURS</b>	QUETE D'UN EFFET BOOMERANG POSITIF	Laisser une trace sur terre
		Recherche une valorisation future
		Attente de contrepartie à la "bonne action"

Au travers de cette figure 6, nous apercevons une déclinaison de ce qui doit constituer des leviers de vigilance pour le manager s'il veut satisfaire le bénévole dans son engagement. La sous-catégorisation offre une approche fine des attentes des bénévoles. En croisant avec les études menées par Recherches et Solidarités sur la motivation des bénévoles, nous retrouvons de nombreux items en commun, parfois avec des appellations nuancées mais le fond reste le même. Par exemple : « acquérir de nouvelles connaissances ou expérience » de Marie Cousineau peut être lié à l'item « acquisition d'une compétence » de Recherche et Solidarités.

Cette cartographie offre donc des marqueurs, des repères pour les managers qui souhaitent intégrer dans leur action cet enjeu du système d'échange entre les bénévoles et l'association. Elle permet d'adapter l'action du manager. Le contre-don apporté ne va pas être le même pour tous.

Ce travail sur le contre-don permettra de favoriser la fidélité de la personne qui s'engage. Si le manager veut évaluer la fidélité d'un bénévole, il devra comprendre le type de fidélité à laquelle se rattache le bénévole : intrinsèque et/ou in situ. Ainsi, pour vérifier si un combattant est fidèle il faudra comprendre s'il est toujours en cohérence avec les valeurs de l'association et s'il est sur le terrain car il cumule les deux types de fidélité. Pour vérifier si un consultant sera fidèle, il faut s'intéresser à son adhésion aux valeurs de l'organisation. Et enfin pour s'assurer qu'un régulier est fidèle, il faut comprendre s'il adhère toujours aux valeurs et s'il participe de temps à autre sur le terrain.

Cette approche du management des bénévoles au travers de la compréhension du système d'échange n'est pas la seule qui existe. En effet, Cousineau et Damart (2017) développent une compréhension du management des bénévoles à travers le contexte institutionnel. La culture institutionnelle de l'association peut mettre en tension les outils de gestion et les valeurs défendues par les bénévoles (Cousineau et Damart, 2017). Si l'on considère que cette tension est à prendre en compte dans le management des bénévoles, nous pouvons dégager quatre profils de bénévoles en fonction de leur rapport aux outils de gestion : les incompatibles qui rejettent les outils de gestion puisqu'ils s'éloigneraient des valeurs du projet, les pragmatiques statutaires qui rejettent les outils de gestion pour eux-mêmes puisqu'ils seraient contraires à leur statut de bénévole, les démocrates sociétaux pour qui les outils de gestion sont au service des valeurs associatives et de sa démocratie, et les professionnels pour qui les outils de gestion améliorent les performances de l'association donc la réussite de son projet.

Cousineau et Damart (2017), en constatant la grande diversité des profils bénévoles, pose la gestion des diversités d'approche comme enjeu majeur du management des bénévoles. C'est la raison pour laquelle je n'écarte aucun concept rencontré dans ma recherche car la diversité d'approche des bénévoles implique de la part du manager de ne laisser aucun élément de compréhension de côté. C'est la confrontation au terrain qui sélectionnera les concepts pertinents dans le contexte donné.

#### 4. Le management quand bénévoles et salariés coexistent

Au travers des travaux de Flahault, Loiseau et Dussuet (2010), nous comprenons que l'arrivée de salariés au sein de la structure, entraîne très souvent une professionnalisation et une institutionnalisation du bénévolat. Cette professionnalisation par le salariat modifie la place des

bénévoles. Cette modification se matérialise sur les bénévoles de terrain, et parfois sur les bénévoles élus qui portent le pouvoir politique. A l'extrême, face à la montée en compétence et en expertise des salariés, un conseil d'administration peut devenir une simple « chambre d'enregistrement » et ne plus porter les responsabilités qui lui incombent. La hiérarchie associative s'en trouve ainsi bousculée.

Cette modification du bénévolat, induite par l'existence du salariat, peut induire une posture particulière de la part des bénévoles car « *pour beaucoup de bénévoles, la professionnalisation n'est pas logique* » (Cécile Chanut-Guieu, 2009).

Afin d'avoir un management adapté à des équipes composées de bénévoles et de salariés, il faut pouvoir prendre du recul sur ce qui est mis en tension dans leur collaboration. Rullac (2012), en basant sa recherche dans le champ de l'action sociale, définit trois modalités d'articulation entre bénévoles et salariés :

- Alternatif : les bénévoles incarnent un prisme (valeurs, méthodes et finalités) d'action différent de celui du travail social. Ils portent une alternative.
- Substitutif : les bénévoles sont amenés à agir sur les missions des salariés, à leur place et souvent dans le cadre d'une délégation de tâche ou de mission. Il s'agit, d'après l'auteur, d'une collaboration de soutien aux salariés. Ces derniers sont positionnés dans un rôle de superviseur et doivent déléguer aux bénévoles des missions.
- Supplétif : les bénévoles aident les salariés à mieux réaliser leurs missions. Ils sont facteur de performance.

Dans le cas d'un bénévolat alternatif, il y a un risque de lutte culturelle et de pouvoir entre bénévoles et salariés. L'enjeu est de cerner les identités de chaque groupe pour pouvoir organiser, au niveau du projet associatif, leur complémentarité.

Cette lutte de pouvoir est fréquemment évoquée dans les études qui entourent cette relation. Cela amène régulièrement ces deux acteurs sur des situations de conflit qui doivent être prise en compte par les managers. Souvent, nous avons à faire à des conflits de rôle ou d'autorité.

Jean-Michel Huet et Adeline Simon, président et vice-présidente de l'association d'anciens de Reims Management School, proposent dans « L'Expansion Management Review » plusieurs types d'autorité dans le contexte associatif : l'autorité technique en général détenue par les salariés de l'association, l'autorité charismatique (ou d'influence) qui peut être détenue par les bénévoles comme par les salariés, et enfin l'autorité institutionnelle détenue par les dirigeants associatifs mais

souvent convoitée par les salariés grâce à leur accès à certaines informations habituellement réservées aux dirigeants bénévoles. Ces éléments de compréhension sur la coexistence d'autorité vont nous permettre de prendre du recul en cas de conflit d'autorité dans l'association. En effet, avoir des informations sur les différentes natures d'autorité et les acteurs qui les détiennent le plus souvent, facilite le diagnostic et l'analyse d'un conflit d'autorité.

Outre le conflit d'autorité, un autre type de conflit est présent dans la coopération entre bénévoles et salariés : le conflit de rôle. Dans la théorie de Katz et Kahn (1966), psychologues spécialisés en psychologie des organisations, le conflit de rôle se matérialise par une différence entre un rôle perçu, attendu de quelqu'un et celui qui est joué par cette personne.

Pour la modalité d'articulation « substitutive », le risque est de ne pas baliser la délégation qui est un acte fort en terme de management. La délégation repose sur la capacité de l'autre à faire, et sur la confiance. Les bénévoles sont tenus de se professionnaliser afin de porter des missions qui existent souvent dans le cadre de délégation de service public.

En ce qui concerne la modalité d'articulation qualifiée de supplétive, il peut être difficile de faire accepter aux salariés de collaborer avec des bénévoles qu'ils jugent à priori non compétents. Les bénévoles sont alors contraints de développer des références techniques pour entrer pleinement dans cette relation de partenariat avec les salariés.

Cette prise de recul sur les modalités d'articulation entre ces deux acteurs montre leur interdépendance et la tension qui existe dans leur coexistence.

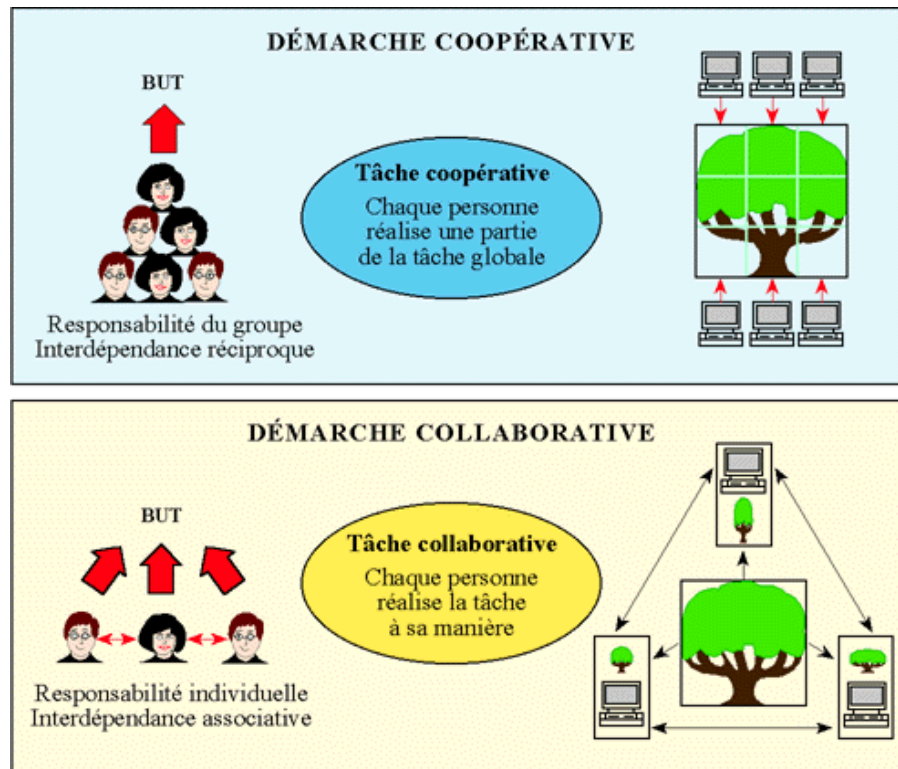
## B. La coopération

### 1. La coopération comme concept managérial

Pour commencer, il faut différencier la coopération et la collaboration. Pour Henri et Lundgren-Cayrol (1997), qui s'intéresse à ces deux concepts dans le cadre de recherche sur l'apprentissage, la coopération et la collaboration mettent en mouvement des personnes qui vont vers un but commun mais la méthode de « faire ensemble » est différente.

Afin de faire la différence entre les deux démarches, voici un schéma que les auteurs proposent :

**Figure 7 : Distinction entre les démarches coopérative et collaborative, d'après Henri et Lundgren-Cayrol (1997).**



La collaboration va mettre en mouvement des personnes qui réaliseront la même tâche de manière différente pour une production commune associée.

La coopération va mettre en mouvement des personnes qui réaliseront chacune une partie de la tâche globale. Cela suppose une interdépendance entre les acteurs.

D'après Alter (2010), la notion de coopération est liée à la nature de la relation. Pour qu'il y ai coopération, il faut dépasser le simple stade de la relation professionnelle pour s'inscrire dans un échange social basé sur la réciprocité (de don, contre-don). On dépasse le personnage pour aller créer un lien avec la personne: « *Mais très généralement, des trois moments du « donner, recevoir et rendre », le recevoir se trouve oublié, comme si ce type d'action, la célébration de l'échange, demeurait spécifique aux seules populations « primitives » et donc étranger à la coopération entre collègues. Une observation un peu fine des relations professionnelles permet pourtant de distinguer des manifestations de ce type. L'échange de services, de soutiens, d'informations techniques, de rumeurs, de promesses d'alliance, de sympathies, de temps ou de reconnaissance s'accompagne toujours d'une certaine « dramatisation », d'une mise en scène qui campe le fait que l'on donne, et qu'on sort ainsi des conventions pour se rapprocher des autres, qu'on sort des personnages*

*pour s'associer aux personnes. ».* Pour Alter cette dramatisation prend des formes diverses : gestes, regards, paroles, lieux de rencontre, prise de distance par rapport aux conventions organisationnelles et hiérarchiques. Ce type d'échange permet de situer la relation dans un cadre plus large que la relation professionnelle, celle de l'échange social. Ainsi, on considère la personne et non le personnage (le collègue) ce qui favorise la coopération puisqu'on ne coopère que si on a confiance en l'autre, que l'on choisit l'autre : *« Enfin, ces échanges reposent sur une dimension affective souvent identifiée par le terme « d'amitié » dans la sociologie des réseaux : on coopère parce qu'on a confiance en l'autre, et que l'on préfère, pour des raisons subjectives, s'associer à lui. »*

L'échange social, dans sa réciprocité, produit du lien social qui sera beaucoup plus performant pour la circulation « des biens », que les mesures de coordination mises en place par l'institution : *« Les échanges sociaux (donner et rendre) produisent ainsi des liens sociaux (donner, recevoir et rendre) qui permettent de faire circuler des biens, et ceci infiniment plus que les procédures de la froide coordination technique »* (Alter, 2010). Les biens sont ici pensés dans le sens : *« conventions en matière de croyances et de normes concernant la relation, aux chefs, aux règles, aux clients ou à la finalité d'une politique »*. L'accumulation de ces biens est le fondement d'une culture professionnelle partagée.

Il y a une dimension organisationnelle de la coopération, mais aussi et surtout symbolique : *« Et surtout, l'effet de ces échanges dépasse de loin la simple volonté d'échanger : le don/contre-don permet à la société trobriandaise de se réguler, il en va de même pour les organisations. Toute une série d'éléments échangés ne servent ainsi à rien, si ce n'est à produire du lien social. Par exemple, raconter des petites histoires, prendre le temps de dévoiler ses valeurs ou ses émotions, consacrer un moment à des échanges amicaux, tout ceci n'a aucune utilité directe du point de vue des contraintes de production. Tous ces moments représentent même du temps perdu du point de vue de l'organisation formelle du travail. Mais ces mêmes moments représentent le moyen de faire circuler tous les autres éléments de la coopération. Le don/contre-don, dans nos organisations comme ailleurs, ne peut donc être réalisé en dehors d'un cadre symbolique coûteux »* (Alter, 2010). Ce « travail invisible » prend du temps, et est souvent associé à des jugements négatifs dans le cadre professionnel. Mais comme le montre l'auteur, ce travail nécessaire à la coopération est forcément coûteux et œuvre à la performance du travail puisque le lien social produit va réguler, organiser, favoriser les échanges professionnels.

Favoriser la coopération dépasse la simple stratégie technique pour un manager. Il faut en effet qu'un partage des émotions s'opère pour aller vers une réciprocité élargie qui consiste à donner

d'abord au tiers (mission, projet) afin de donner du sens à son activité. Pour Alter la conséquence est claire : « *Ce type de lien constitue le ferment d'une identité que les sociologues nomment un collectif de travail* ».

## 2. La coopération bénévoles/salariés

La coopération entre les bénévoles et salariés, dans l'action sociale, est soumise aux mêmes logiques que la coopération entre professionnels. En effet, nous l'avons déjà abordé, les bénévoles de l'action sociale sont des professionnels non-salariés. Il y a donc, comme pour la coopération entre salariés, besoin qu'un échange social existe entre les bénévoles et les salariés pour qu'ils puissent coopérer.

Mais Alter va encore plus loin dans son analyse du don. Pour lui : « *donner au tiers ne signifie pas systématiquement donner aux autres.* ». Il précise que « s'adonner », est considéré comme un don dans le système d'échange des organisations : « *Donner au tiers consiste plutôt à s'« adonner » au collectif : on donne des biens, des services, des relations, du temps et la réalisation du travail invisible pour éprouver ce « sentiment d'exister ». Ceci n'empêche aucunement de développer par ailleurs, dans la quotidienneté des échanges interpersonnels, des formes d'échanges plus mesurées, et en tout cas plus « conditionnelles ».* ».

En partant de cette analyse, nous pourrions supposer que salariés et bénévoles ne partent pas sur un pied d'égalité dans ce système d'échanges puisque les salariés sont rémunérés en retour de leur travail. Les bénévoles, dans la nature de leur démarche s'adonnent au travail. L'équilibre de l'échange est donc biaisé symboliquement. Cette inconditionnalité semble complexifier encore plus la réciprocité du système d'échange puisqu'en plus d'échanges interpersonnels, il y a des échanges avec le collectif, qui donne en retour un sentiment d'existence aux personnes.

Alter permet de prendre du recul sur les conditions d'existence de la coopération. Une fois qu'elle existe, il nous faut également des éléments d'analyse pour la comprendre.

Halba (2006) distingue trois étapes dans la coopération entre bénévoles et salariés : l'indifférence, l'affrontement/concurrence et l'harmonie/complémentarité. Cette dernière étape se matérialise par un partenariat sur le terrain, une répartition claire des tâches et un message unique porté par les deux acteurs.

Une fois qu'elle existe nous pouvons, toujours d'après Halba (2006), distinguer deux types de coopération : horizontale et verticale. La coopération horizontale est définie comme cela : « *la répartition du travail se fait en fonction des qualifications de chacun et du temps dont il dispose ;*



*généralement les salariés sont plus présents ; il peut arriver que certains bénévoles soient plus compétents pour certaines tâches ; le travail se fait en équipe sans idée de hiérarchie, par projet ».* Alors que la coopération verticale comme ceci : *« la décision appartient en théorie aux bénévoles élus (le conseil d'administration) mais en pratique les salariés doivent décider au jour le jour. Il existe donc une forme de hiérarchie des salariés ; ils décident des missions et des tâches à confier aux bénévoles (non élus) en fonction des besoins de l'association ; si cette organisation du travail convient à certains bénévoles, elle a le don d'exaspérer ceux qui souhaitent avoir des responsabilités exécutives. ».* Cet apport théorique pourrait nous permettre de mieux comprendre la coopération à SNL, et les acteurs qui sont en première ligne pour décider de l'organisation de celle-ci.

Afin d'aller plus loin sur la coopération entre les bénévoles et les salariés, il faut se pencher sur l'un des outils qui la permet : la communication. D'après Dossin (2018) : *« la communication est l'une des clés de la collaboration avec les bénévoles ».* Elle met également en avant des éléments de compréhension de la communication interne en direction des bénévoles. La première chose à considérer est que le partage d'informations permet de favoriser la création de lien avec les bénévoles et vient nourrir leur sentiment d'utilité : *« A l'heure où les bénévoles cumulent plusieurs bénévolats ou changent en fonction de leurs envies ou besoins, créer rapidement un lien avec les nouveaux/velles bénévoles est une nécessité et représente un défi quotidien. Leur fournir suffisamment d'informations pour qu'ils/elles puissent se sentir utiles dans un délai raisonnable est en effet important. ».* La communication devient alors un élément important pour faire en sorte que les bénévoles restent, et pour favoriser le contre-don de l'organisation envers eux, ici en cultivant leur sentiment d'utilité.

Nous savons maintenant que la communication est importante dans le lien avec les bénévoles, il faut maintenant savoir comment mieux l'analyser. Pour cela, il faut considérer les différentes typologies de communication : *« Une première se définit en fonction du canal : la communication descendante (de la direction vers les employé·e·s), la communication ascendante (des employé·e·s vers la direction) et la communication transversale (entre collègues). Une deuxième fait la différence entre la communication indirecte et directe, en fonction de la présence ou non d'un intermédiaire. Une troisième parle de communication chaude et de communication froide, en fonction du lien qui peut se créer entre émetteur/trice et récepteur/trice. Un échange verbal sera ainsi une communication directe et chaude tandis qu'une information via un intranet sera indirecte et froide. »* (Dossin, 2018). L'auteure poursuit en affirmant que dans les organisations qui fonctionnent avec des bénévoles, le lien social est important, il faut donc privilégier la

communication chaude. Nous avons vu plus haut, au travers des travaux d'Alter, que pour favoriser la coopération, il faut favoriser la création du lien social. A SNL, les managers doivent donc se poser la question du type de communication entre les travailleurs sociaux et les bénévoles accompagnateurs. Il faut tenter de comprendre si la communication interne est satisfaisante pour ces deux acteurs.

## C. L'accompagnement social

### 1. Les associations dans l'action sociale: « de médiateurs à opérateurs »

Robert Lafore (2010), prend du recul sur le rôle des associations dans l'action sociale. Avant même l'implication de l'Etat, les associations étaient mobilisées sur la question de l'aide à ceux qui en ont besoin. Après la seconde guerre mondiale, nous observons un virage dans le rôle des associations qui deviennent des structures privées au service public. Toujours d'après Lafore : « *À la coexistence entre public et privé se substitue progressivement une association du privé au service public mis à égalité tandis que les administrations centrales s'en tiennent à des fonctions d'administration globale qu'on appellerait aujourd'hui de « régulation » (aménagement de l'offre répartition des ressources et contrôle) ».*

Aujourd'hui, les opérateurs sont majoritairement privés avec une orientation des pouvoirs publics qui, en contrepartie d'un respect de leurs cahiers des charges, financent les actions portées par l'opérateur. Le rôle des pouvoirs publics, principalement des départements et un peu les communes sur la thématique de l'action sociale, est principalement technique. Ils définissent leurs attentes au travers de cahiers des charges et créent des espaces de régulation au travers des dialogues de gestion.

Pour Lafore, après la loi du 2 janvier 2002, dite de rénovation de l'action sociale : « *Le secteur s'engage alors dans le new public management (ou nouvelle gestion publique), dont les maîtres mots sont l'adoption de logiques stratégiques, l'adaptabilité en continu de l'offre et la place nouvelle donnée aux demandeurs, le tout mis en forme par une ingénierie organisationnelle de plus en plus complexe ».*

Depuis, les associations de l'action sociale sont en tension continue entre leur besoin de respecter les logiques gestionnaires liées aux subventions publiques et celui de maintenir une légitimité politique dans leurs actions. La gestion de ces structures est de fait complexe et les managers sont au quotidien en contact avec cette tension. Nous verrons plus loin, au travers des travaux de

Cousineau et Damart (2017), dans la partie « management des bénévoles » que cette présence des outils de gestion a un impact direct sur la gestion des bénévoles.

## 2. L'Accompagnement Social Lié au Logement à Paris, présentation du cahier des charges

Lorsque qu'on parle d'accompagnement social, il faut distinguer l'accompagnement social global (ASG) et l'accompagnement social spécialisé (ASS) sur une thématique. Par exemple sur la thématique du logement avec l'Accompagnement Social lié au Logement. Mais nous pouvons citer d'autres dispositifs spécialisés : l'Action Educative en Milieu Ouvert, Mesure d'Accompagnement sur les Prestations, Aide Educative à Domicile, Mesure Judiciaire d'Accompagnement au Budget Familiale etc.

L'Accompagnement Social Lié au Logement (ASLL) est un dispositif spécifique lié au Fond de Solidarité pour le Logement avec un cahier départemental. Selon le règlement intérieur du FSL entré en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2017 : *« l'ASLL est une mesure d'accompagnement personnalisée et spécialisée dans le domaine du logement et a pour objectif de permettre à un ménage présentant un cumul de difficultés et un besoin d'accompagnement, d'acquérir une autonomie suffisante pour accéder ou se maintenir dans un logement. L'ASLL est distinct de l'action généraliste qui est la prise en charge de l'ensemble des difficultés d'un ménage. Il est réalisé par un travailleur social diplômé d'Etat et sa mise en place est par ailleurs subordonnée à l'adhésion du ménage [...] La finalité de l'ASLL pour le ménage accompagné est, selon sa situation de :*

- *Permettre l'accession la plus rapide au logement définitif, lorsqu'il s'agit d'un ménage accueilli en logement temporaire ;*
- *Faciliter son accueil par le bailleur ;*
- *Garantir son insertion durable dans le logement ;*
- *Favoriser son maintien durable dans le logement ».*

Le règlement intérieur avance également la nécessité d'un travail en réseau, au vu du caractère spécifique de cet accompagnement. En effet, pour que l'accompagnement des ménages trouve une cohérence les travailleurs sociaux chargés d'ASLL doivent se mettre en lien avec les travailleurs sociaux de secteur (accompagnement global), les travailleurs sociaux de la protection de l'enfance etc. Ce règlement intérieur guide les professionnels au quotidien. Je constate que ce règlement n'est pas précis sur ce que doivent faire les travailleurs sociaux.

En revanche en 2019, le Conseil Général de Paris a voté le « cahier des charges relatif à la mise en œuvre de l'accompagnement social lié au logement ». Ce cahier des charges, dont les pages qui

nous intéressent sont dans la partie 3 « Contenu spécifique en lien avec le parcours résidentiel du ménage », est beaucoup plus précis sur ce que le département attend des travailleurs sociaux en échange du financement de la mesure. Il aborde le travail des T.S qui portent des mesures ASLL dans le cadre d'un logement d'insertion autour de quatre axes :

- Acquisition des règles du savoir habiter
- Définition et conduite du projet de relogement. Cet axe a pour objectif de favoriser l'accès au logement durable : demande de logement social, compréhension du contexte parisien de l'accès à un logement social, activation des dispositifs de relogement etc.
- Aboutissement du projet de relogement. Cet axe a pour objectif le soutien du locataire lorsqu'il reçoit une proposition de logement durable : visite du logement, sensibilisation aux conséquences du refus etc.
- Accès dans le nouveau logement : installation et aménagement dans le logement, dispositifs d'aide à l'entrée dans le logement etc.

Ce document nous permettra par la suite de mieux comprendre la répartition des rôles entre bénévoles accompagnateurs et travailleurs sociaux.

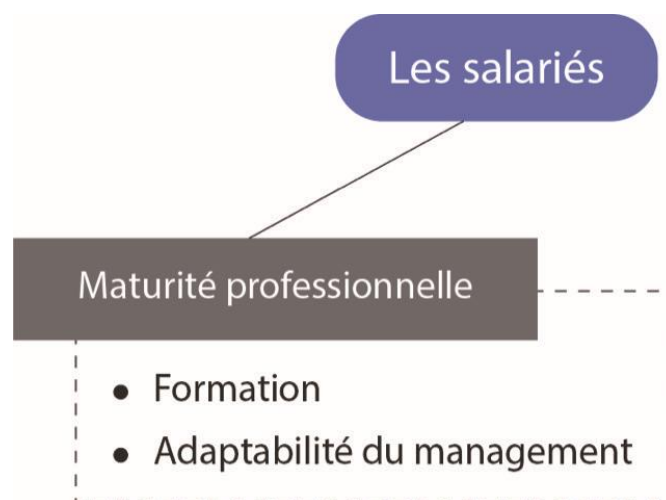
3. La place des bénévoles dans l'action sociale : les professionnels bénévoles  
Les bénévoles de l'action sociale sont considérés comme des professionnels non-salariés. Dussuet, Flahault, et Loiseau (2009) mettent en avant la différence entre la professionnalisation et la qualification. D'après eux, le salarié est à différencier du professionnel : « *Dans la langue commune, exercer une « profession », c'est simplement avoir une activité rémunérée, mais « être un professionnel », un « pro », va bien au-delà, puisque cela signifie alors que l'on détient des compétences qui permettent une expertise dans un domaine particulier* ».

Si dans l'action sociale la qualification semble être réservée aux salariés, ce n'est pas le cas de la professionnalisation. En effet, il est possible d'observer la présence de ce que les auteurs qualifient de « professionnels méconnus bénévoles ». Ces professionnels méconnus sont des professionnels qui ont un haut degré de professionnalisation, et une faible qualification. Cela correspond d'après eux aux bénévoles de l'action sociale.

Cette approche peut influencer la manière dont nous allons considérer les bénévoles dans le champ de l'action sociale. Par exemple, la dichotomie « salarié compétents/ bénévoles incompetents » paraît, de ce point de vue à modérer.

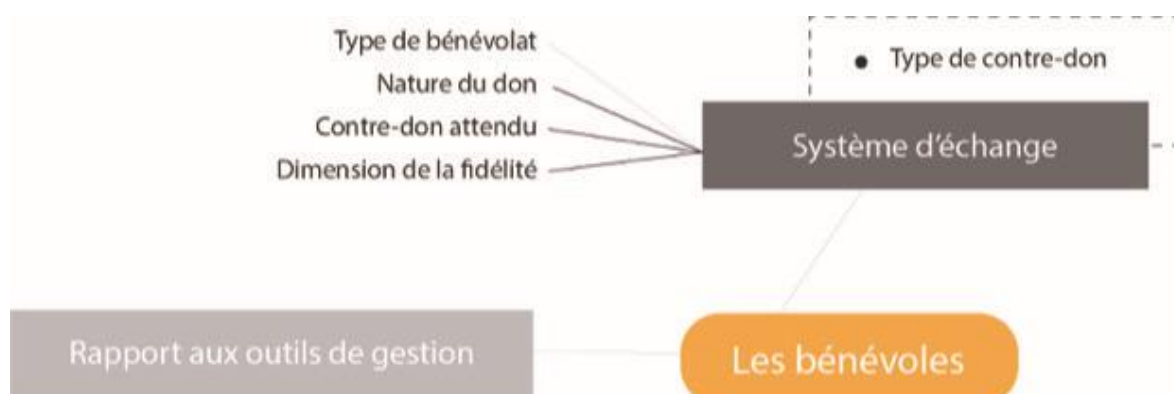
Afin d'avoir une vision d'ensemble de tous les concepts présentés ici et qui peuvent être à l'œuvre dans la coopération bénévoles/salariés, je propose une carte mentale. L'objectif est d'en faire un outil de diagnostic de ce qui est en jeu dans une relation bénévole/salarié dans un contexte donné. En se confrontant au terrain, au travers de notre étude qualitative, nous pourrions ainsi réduire les possibilités représentées sur la carte mentale pour isoler les concepts en présence. Comme je le disais plus haut, un manager doit avant tout comprendre ce qu'il se passe dans son organisation pour pouvoir s'adapter et agir. La carte mentale est une représentation graphique de la manière dont s'organisent les concepts, dans mon espace mental. Pour faciliter votre compréhension du résultat final de la représentation graphique, je vais en faire une présentation progressive au travers des salariés, des bénévoles, du contexte institutionnel et du lien bénévole/salarié.

**Figure 8 : Ce qui gravite autour des salariés**



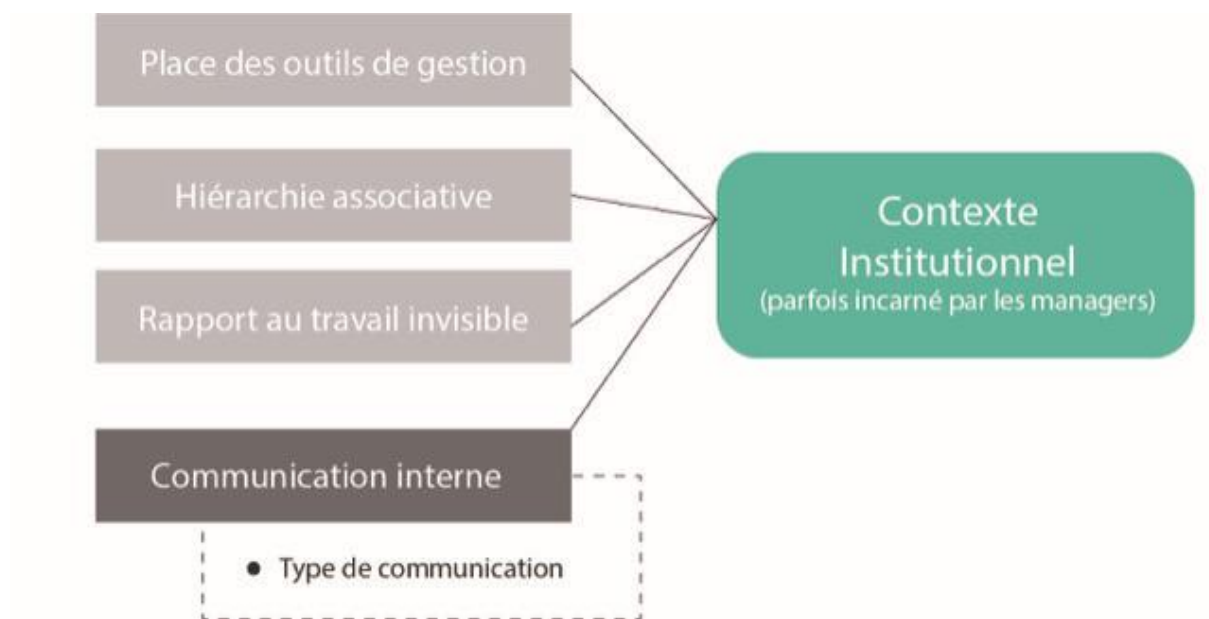
Autour des salariés, nous avons identifié le concept de la maturité professionnelle sur laquelle les managers ont deux leviers d'action : la formation et l'adaptation de leur management.

**Figure 9 : Ce qui gravite autour des bénévoles**



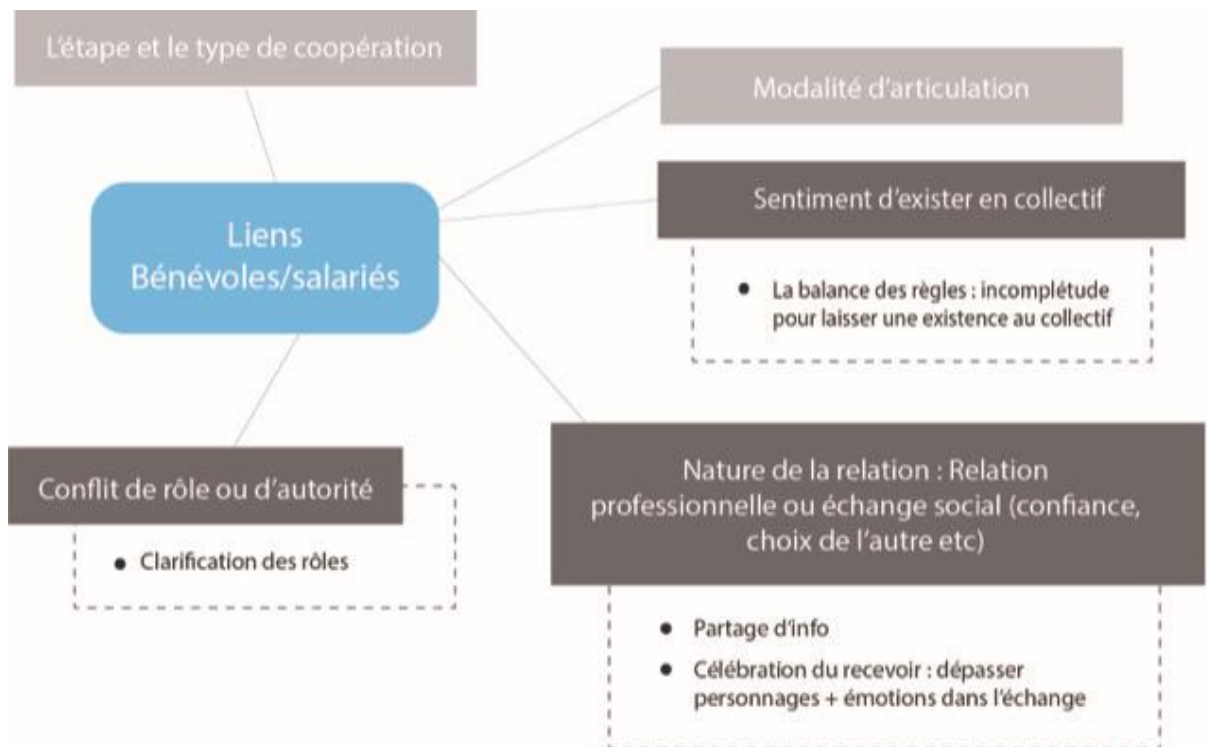
Autour des bénévoles nous avons identifié, le système d'échange et le rapport aux outils de gestion. Le système d'échange permet aux managers de comprendre les raisons de l'engagement des bénévoles et ce l'association peut faire pour appliquer de la réciprocité en donnant en retour. Le rapport aux outils de gestion peut conditionner l'approche qu'auront les bénévoles des salariés qui portent souvent cet aspect gestionnaire d'une organisation.

**Figure 10 : Ce qui gravite autour du contexte institutionnel**



Autour du contexte institutionnel (parfois incarné par les managers), nous avons identifié la place des outils des outils de gestion, la hiérarchie associative, le rapport au travail invisible et la communication interne. La place des outils de gestion dans l'organisation peut impacter le lien avec les bénévoles en fonction de leur rapport aux outils de gestion. La hiérarchie associative permet de prendre du recul sur l'identification des managers en présence et du type de mangement sur le réseau bénévole. Le rapport au travail invisible permet de savoir si les managers sont ouverts à une autre forme de travail : celle de la création de lien préalable à la coopération. Les managers peuvent agir sur la communication interne en adaptant directement le type de communication en place dans l'association.

**Figure 11 : Ce qui gravite autour du contexte institutionnel**



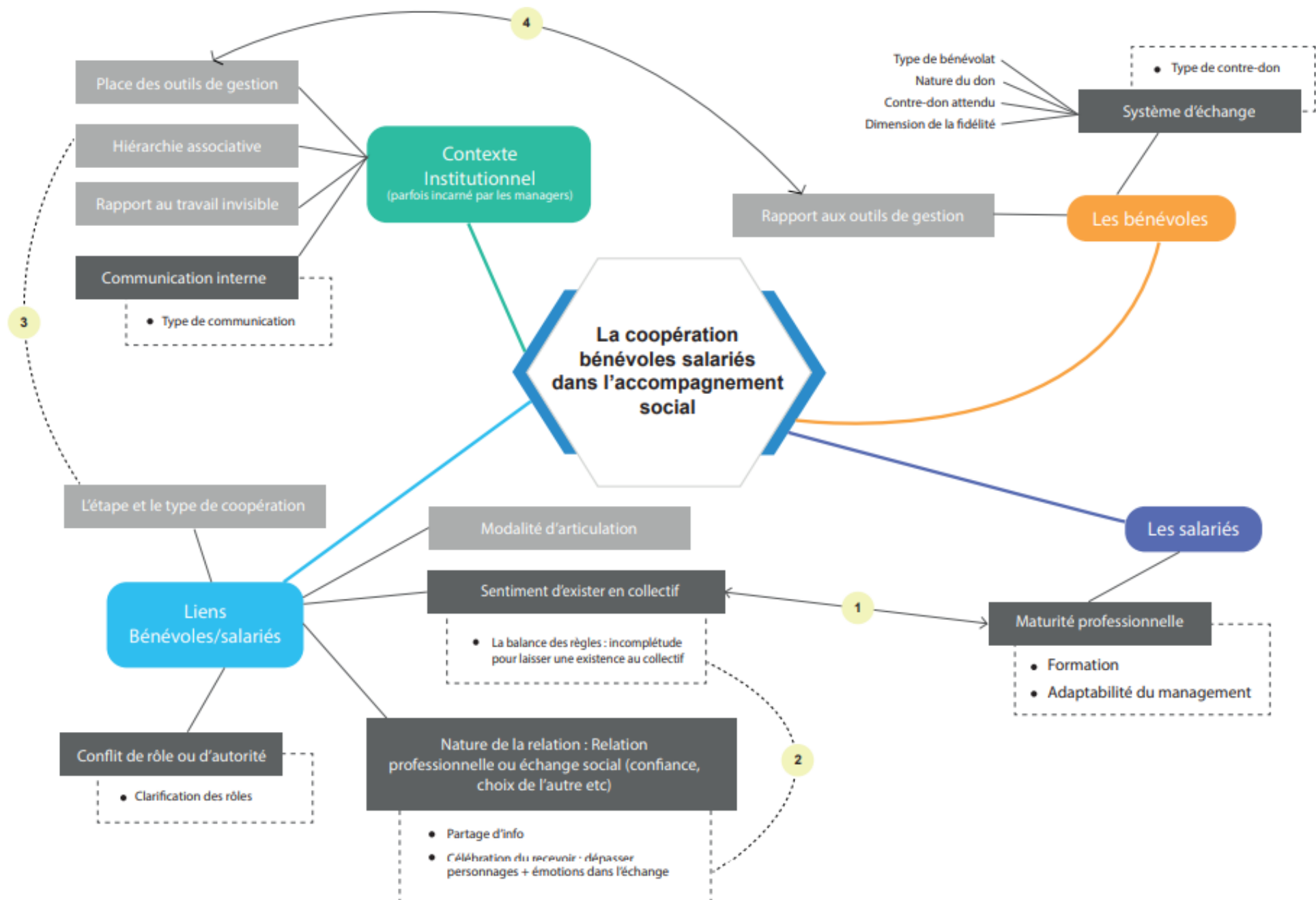
Autour du lien entre les salariés et les bénévoles, nous avons identifié la possibilité de mieux le comprendre au travers de l'étape et du type de coopération en présence. La modalité d'articulation permet de positionner le bénévolat par rapport au salariat, en tant que complément, prolongement, concurrent. Le sentiment d'exister en collectif est sentiment qui permet de créer la coopération entre des acteurs au travers de difficultés surmontées ensemble, ici au travers la construction d'un fonctionnement commun. Sur ce point le manager peut agir sur la « balance des règles », c'est-à-dire qu'il doit garantir une forme d'incomplétude des règles afin que les acteurs puissent s'organiser entre eux. La question de la nature de la relation permet de comprendre si les conditions de la coopération sont réunies, au travers d'un échange social. Le manager peut favoriser la création de l'échange social en favorisant l'échange d'information et la célébration du recevoir c'est-à-dire la dramatisation du don et contre-don dans la relation afin de dépasser le simple personnage et ainsi échanger avec la personne.

Nous pouvons remarquer que les concepts qui permettent une compréhension du contexte sont en gris clair et ceux qui offrent des leviers pour le manager sont en gris foncé. Les leviers sont précisés dans les cadres en pointillé. En plus de ces quatre parties, j'ai ajouté à la carte mentale des

connexions entre les concepts s'ils présentent un lien (précisé en légende), ou une tension/interdépendance.

*Figure 12 : la carte mentale*





**Légende de la carte mentale :**



Compréhension de la situation



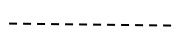
Compréhension de la situation avec possibilité d'influence du manager



Précision sur l'influence du manager



Tension/interdépendance



Lien

\*1 : Tension : management directif si maturité faible des salariés vs besoin d'incomplétude des règles pour laisser une existence au collectif, donc à la coopération bénévoles/salariés

\*2 : Temps informels : outils puissant pour favoriser les deux éléments

\*3 : Lien entre le type de coopération et la hiérarchie associative : si le CA ne s'implique pas dans le management des bénévoles de terrain, les salariés doivent prendre un rôle de décideur au quotidien, s'installe alors une forme de hiérarchie des salariés sur les bénévoles de terrain : c'est la coopération dite verticale qui est l'inverse de l'horizontale pour laquelle il n'y a pas de forme de hiérarchie, les tâches se partagent en fonction des compétences.

\*4 : Tension directe entre la place des outils de gestion dans une association et le rapport des bénévoles aux outils de gestion : peut avoir un impact sur l'implication des bénévoles et leur rapport aux salariés. Les associations très professionnalisées sont particulièrement concernées.

Nous avons isolé, dans la première partie de ce mémoire, plusieurs concepts qui peuvent influencer sur la coopération bénévoles/salariés. L'objectif de cette étude qualitative est de recueillir les expériences d'acteurs de l'accompagnement à SNL et d'analyser leurs récits afin de comprendre ce qui est en jeu dans ce contexte, donc de comprendre comment les managers peuvent agir sur la coopération bénévoles/salariés à SNL. Cela permettra également de voir si la carte mentale peut-être un outil pour les managers qui interviennent dans la coopération bénévoles et salariés, pour mieux comprendre et identifier les concepts sur lesquels ils peuvent agir. Comme nous sommes ici sur une représentation heuristique de notre revue de littérature, il est tout à fait possible que l'appréhension de l'outil soit très difficile pour un tiers. C'est pourquoi il faudra peut-être travailler la forme de la carte mentale, si elle s'avère un outil pertinent, pour en faire un réel outil pour les managers associatifs.

## II. L'étude de cas et analyse

Il y a deux objectifs dans cette partie : permettre aux lecteurs de contextualiser, comprendre le terrain d'étude et présenter la démarche d'étude qualitative que je mets en œuvre. En plus de la présentation des méthodes et des outils de l'enquête, j'essaie de faire comprendre mes choix.

Une fois l'étude réalisée, je vais traiter les données et les analyser. Cette analyse servira ensuite de base pour mes préconisations à l'encontre des managers de SNL, pour améliorer la coopération bénévoles/salariés sur l'accompagnement.

Comme j'ai pour objectif que ce mémoire ait une réelle utilité pour SNL, je souhaite être le plus transparent possible afin que cette partie soit critiquable. La critique offrirait des opportunités d'amélioration des préconisations faites à SNL. Je vais d'abord présenter le terrain d'étude, puis la méthodologie de collecte de données, et enfin j'analyserai les résultats.

### A. Le terrain d'étude : Solidarités Nouvelles pour le Logement

#### 1. Histoire d'une initiative citoyenne

Fin des années 80, Denis et Brigitte Primard, deux habitants du 19<sup>ème</sup> arrondissement de Paris sont impliqués dans la vie de leur quartier. Après avoir été bénévoles à Solidarités Nouvelles face au Chômage, ils identifient la problématique du mal logement comme prioritaire, avant celle de

l'emploi, et décident d'agir pour aider les personnes à la rue. Pour cela, ils vont mobiliser leurs amis, leur famille, leurs voisins pour collecter de l'argent et acheter un logement en 1988 dans le 19<sup>ème</sup> arrondissement de Paris. Ce logement est proposé à une personne qui vivait à la rue dans le quartier de Jaurès. Autour de ce nouveau locataire, des bénévoles se mettent en mouvement pour l'aider à s'installer, trouver des meubles, redécouvrir le quartier, « reprendre pied ». Ce sont les premiers bénévoles accompagnateurs. Parallèlement à cette dynamique qui naît à Paris, Etienne Primard le frère de Denis initie le même projet en Essonne donnant ainsi une dimension francilienne à l'association SNL.

Afin de pouvoir faire vivre localement le projet associatif, les membres de l'association agissent dans le cadre d'un Groupe Local de Solidarité (GLS) qui articule son action autour de trois piliers : créer des liens, notamment au travers de l'accompagnement, créer des logements et témoigner/interpeller. SNL se trouve de fait décentralisée avec un fort pouvoir local.

Avec cette dimension citoyenne, le projet associatif de SNL dépasse le dispositif de l'Accompagnement Social Lié au Logement. Au départ, lorsque l'association est créée, l'ASLL n'existe pas. Les fondateurs définissent donc un projet associatif affranchi de ce dispositif public d'action sociale. Le projet intègre alors des ambitions plus grandes, avec un travail sur la place des plus précaires dans nos sociétés, et le double objectif de leur permettre de s'émanciper, mais aussi de trouver une place à chacun dans l'association.

Le logement d'insertion est vu comme un outil au travers duquel les locataires vont prendre place dans leur quartier, prendre le temps de se reconstruire, apprendre ou réapprendre à s'exprimer, débattre, trouver leur place dans un collectif etc. Pour cela, les locataires en signant leur bail, deviennent membres de l'association et du GLS dans lequel ils ont vocation à participer au projet associatif. Dans cette idée, les locataires ont formé en 2017 « l'Amicale des locataires SNL » qui a pour objectif de permettre à chaque locataire de s'impliquer dans la vie associative. C'est un espace d'émancipation complémentaire à l'ASLL.

Nous voyons qu'encore aujourd'hui la dimension citoyenne, notamment au travers de l'implication des bénévoles, est très présente à SNL. Ils s'investissent localement, dans leur quartier, mais aussi au siège aux côtés des salariés, ainsi que sur des missions centralisées (hors GLS). Le bénévolat à SNL revêt de multiples formes : ponctuel ou de longue durée, en s'articulant autour de compétences très techniques (architecture, développement du système d'information etc.) ou humaines (accompagnement, relationnel, faire profiter de son réseau etc.). SNL est une association, donc les

bénévoles sont garants du projet associatif au travers de l'assemblée générale et du conseil d'administration.

En 2019, SNL comptait 215 bénévoles actifs et 18 salariés dont un en mécénat de compétence. Le bénévolat a représenté 16.33 équivalents temps plein (ETP). En ce qui concerne l'accompagnement, nous comptons 183 bénévoles accompagnateurs dont l'action a représenté 11.26 ETP. En même temps, il y avait 7 travailleurs sociaux à temps plein, dont la responsable du pôle, qui en plus de ses missions assure le suivi social de certains locataires. Il y a deux salariés qui animent le réseau bénévole : un animateur de la vie associative et moi, le responsable de la vie associative.

En retraçant brièvement l'histoire de l'association, nous constatons que les bénévoles sont à l'initiative de SNL, et sont également les premiers acteurs de l'accompagnement. Longtemps qualifiés de « bons voisins », ils ont développé l'idée d'un accompagnement de proximité afin de favoriser l'appropriation, le maintien dans un logement d'insertion ainsi que l'accès à un logement durable. La place des bénévoles dans l'association est encore aujourd'hui très importante puisque « l'ADN de SNL » est la présence des bénévoles dans l'accompagnement, et que le volume (ETP) d'accompagnement des bénévoles est plus grand que celui des travailleurs sociaux.

## 2. Le cadre de l'accompagnement bénévole

L'accompagnement social, à SNL est partagé entre les travailleurs sociaux salariés et les bénévoles accompagnateurs. Ces deux acteurs doivent coopérer afin d'assurer une cohérence de l'accompagnement.

L'accompagnement bénévole se déroule dans le cadre d'un GLS. C'est cet acteur collectif qui donne mandat aux bénévoles pour accompagner et qui soutient les bénévoles s'ils rencontrent des difficultés. En effet, la relation d'aide avec les plus démunis peut parfois être très difficile, voire violente pour ceux qui la vivent. C'est pourquoi SNL a progressivement construit un cadre de l'accompagnement pour les bénévoles accompagnateurs. Ce cadre est constitué de documents de référence, comme la « Charte de l'accompagnateur bénévole » ou encore la fiche mission du bénévole accompagnateur, de formations, de soirées thématiques, de notes thématiques, d'un groupe de parole. SNL s'engage pour permettre aux bénévoles de prendre du recul sur leur accompagnement.

## 3. Accompagnement bénévole et accompagnement salarié comparés

Je vais décrire plus précisément le cadre de l'accompagnement bénévole, comme je l'ai fait pour les travailleurs sociaux et l'ASLL, au travers des documents de référence de l'association. Les deux

documents les plus importants qui donnent un cadre, des « repères » comme dit SNL sont la « fiche mission de l'accompagnateur bénévole » et « la Charte de l'accompagnateur bénévole » : cf. respectivement annexes 2 et 3.

La fiche mission de l'accompagnateur bénévole, qui définit ce qu'il doit faire, est en général le premier document que les bénévoles voient puisqu'il est utilisé lors de leur recrutement. En plus des missions, le type de savoir attendu et la disponibilité, non pas en volume mais en moments, sont également précisés. En effet, il est demandé aux accompagnateurs de la disponibilité en soirée et le weekend. Comme nous l'avons vu plus haut, le bénévolat d'accompagnement représente 11.26 équivalent temps plein pour 183 bénévoles accompagnateurs. Cela représente une moyenne de 2h d'engagement par semaine. Je précise que qu'il n'y a pas de minimum de disponibilité pour devenir bénévole. Voici ce qui leur est demandé, sur la question de l'accompagnement :

- Aider à l'installation dans le logement et l'insertion dans l'immeuble,
- Favoriser la découverte du quartier,
- Rendre de menus services, si nécessaire soutien aux démarches,
- Entretenir une relation d'écoute et de soutien, dans la proximité

Nous pouvons constater que ces « tâches » ne sont pas précises, et laisse une grande marge d'interprétation possible. SNL, pour laisser une liberté d'action aux bénévoles, a fait le choix de ne pas définir trop précisément ce que doivent faire les accompagnateurs. L'objectif est de ne pas scléroser les pratiques d'accompagnement et de laisser une marge de manœuvre dans l'action pour que chaque bénévole puisse aborder la mission comme il le veut, le peut.

Comme prérequis, SNL demande : « Motivé par la question du logement et de la solidarité. Aptitudes relationnelles. Capacité d'accueil et d'écoute. Ouverture d'esprit. Capacité à se remettre en question. Travail en équipe. ». Appelés « savoir-faire », ces prérequis semblent en réalité plus proche de savoir-être.

La charte de l'accompagnateur pose un cadre à l'accompagnement bénévole et les invite à une certaine démarche de formation continue. Voici les points essentiels :

- Le locataire est l'acteur principal de la relation et de son projet de relogement
- La relation implique respect, disponibilité et écoute de la part de l'accompagnateur
- L'accompagnement se limite aux questions relatives au logement
- Un principe de discrétion s'applique, concernant les informations liées aux locataires, avec toutes personnes de SNL ou extérieure

- L'accompagnateur s'engage à se former et participer aux temps communs de l'association afin d'approfondir et prendre du recul sur sa relation d'accompagnement
- C'est le GLS qui confie la mission d'accompagnement au bénévole. Il inscrit cette relation dans un cadre collectif
- Le Conseil d'Administration, ou le Délégué Général (DG) par délégation, est garant en dernier recours d'une bonne articulation entre le locataire, l'accompagnateur, le groupe de solidarité et les permanents.

Nous pouvons déjà constater que la charte de l'accompagnateur met en avant trois acteurs qui ont un rôle de management des bénévoles : le GLS qui donne mandat et est garant de l'accompagnement de chacun, le CA et le DG garants en dernier recours de la bonne articulation des acteurs de l'accompagnement.

Avec tout ce que nous avons dégagé dans la première partie conceptuelle de ce mémoire, nous devons prendre du recul sur le rôle de chacun des acteurs de l'accompagnement, pour mieux comprendre le contexte de la coopération. Durant nos entretiens nous aurons probablement l'opportunité de vérifier si l'usage correspond au cadre et comment bénévoles et salariés s'articulent effectivement dans l'accompagnement. En effet, la fiche mission utilisant volontairement des notions larges, nous souhaitons dégager ce que font concrètement les bénévoles sur le terrain. Avec ces informations nous pourrions définir les modalités d'articulation bénévoles/salariés, d'identifier un risque possible de conflit, de rôle ou d'autorité.

A ce stade de la recherche, nous pouvons constater une proximité des tâches, puisque bénévoles et salariés semblent avoir des missions à la fois distinctes et communes. L'annexe 4 présente un tableau récapitulatif de la répartition des tâches entre bénévoles et T.S en croisant la charte de l'accompagnateur, la fiche mission de l'accompagnateur bénévole et le cahier des charges de l'ASLL. Nous constatons que la plupart des missions allouées aux bénévoles sont partagées avec les T.S, hormis la découverte du quartier (les T.S ont pour mission de la favoriser mais pour le logement durable, donc après SNL), la relation d'écoute et de soutien dans la proximité et rendre de menus services. En revanche, les T.S ont beaucoup de tâches qui ne sont pas partagées avec les bénévoles accompagnateurs, telles que la gestion du budget, la levée des freins au relogement et l'accès aux dispositifs d'aide sociale.

## B. L'étude qualitative

L'intérêt d'une étude qualitative est de confronter des propositions à une réalité de terrain. Je vais donc confronter la proposition suivante : les concepts identifiés, et résumés dans la carte mentale, permettent de mieux comprendre l'état de la coopération bénévole/salarié et d'isoler ce sur quoi les managers doivent agir. Cette proposition sera confrontée sur un terrain d'étude particulier, celui de l'ASLL à SNL.

### 1. Le public de l'étude

Pour mener l'étude je vais m'entretenir avec les acteurs de l'accompagnement :

- Des bénévoles accompagnateurs
- Les travailleurs sociaux salariés de l'association
- Les managers qui agissent au quotidien sur cette question : la responsable du pôle social qui a la responsabilité des travailleurs sociaux, et moi, responsable de la vie associative, qui ai la responsabilité de l'animation du réseau bénévole.

Il y a six travailleurs sociaux à SNL. Je vais réaliser un entretien avec chacun d'entre eux car le nombre me paraît déjà assez réduit pour ne pas avoir à appliquer une sélection. La responsable du pôle social est la manageuse du pôle et porte aussi des mesures d'ASLL, comme les autres travailleurs sociaux. Pourtant je ne vais pas l'interviewer sur cette question de l'accompagnement de terrain mais plutôt sur celle de son rôle de manageuse, car j'ai besoin de confronter les concepts qui la concerne.

En ce qui concerne les bénévoles, je dois choisir un échantillon puisqu'il y a 225 bénévoles dont 195 accompagnateurs. Je n'ai pas le temps de m'entretenir avec tous. Même si une étude qualitative n'a pas pour objectif d'identifier un panel représentatif de son public, l'objectif est d'en ressortir des pistes de travail, des tendances à aller vérifier ensuite dans une étude quantitative. Pour cela, il faut essayer d'intégrer les différentes sensibilités du réseau bénévole. J'ai donc identifié des marqueurs qui pourraient influencer sur cette sensibilité :

- Âge : pour leur rapport à l'engagement et à l'action sociale. Nous savons que les français n'abordent pas le bénévolat de la même manière en fonction de leur génération. Chaque génération a son rapport à l'engagement. L'âge est donc une variable à considérer.
- Ancienneté à SNL : pour leur rapport au projet qui évolue dans le temps comme nous l'avons vu. Les plus anciens bénévoles ont connu SNL lorsqu'il n'y avait pas de travailleurs sociaux ils faisaient alors le travail de ces derniers. Cette expérience du projet peut tout à fait impacter la manière dont le bénévole aborde sa coopération avec le travailleur social.



- Arrondissement d'action : pour l'identité locale qu'ils auront en ce qui concerne l'accompagnement. Le GLS étant un acteur collectif de l'accompagnement, les collectifs locaux ont un impact sur la manière de l'aborder. Chaque GLS a son approche de l'accompagnement, ses pratiques.

**Tableau 2 : Les bénévoles interrogés**

Dénomination	Age	Ancienneté à SNL	Territoire d'action
Bénévole 1	+ de 80 ans	24 ans	19 <sup>ème</sup> (Historique)
Bénévole 2	+ de 60 ans	4,5 ans	12 <sup>ème</sup> (Intermédiaire)
Bénévole 3	+ ou - 25 ans	2 ans	15 <sup>ème</sup> (Intermédiaire)
Bénévole 4	+ ou - 25 ans	1 ans	Toul (Nouveau)
Bénévole 5	+ de 60 ans	2,5 ans	14 <sup>ème</sup> (Historique)

Pour les managers, mon objectif est de les confronter sur les aspects « institutionnels » qui gravitent autour de la coopération bénévole/salarié, notamment le rapport au travail invisible et aux outils de gestion. Leur vécu et analyse de la coopération bénévole / salarié sont également à prendre en compte.

En plus des acteurs de l'accompagnement à SNL, je vais confronter notre réalité avec celle d'un autre acteur associatif qui a le même objet et un projet associatif similaire. Cela me permettra de prendre du recul sur les constats issus de mes entretiens avec les bénévoles accompagnateurs et travailleurs sociaux à SNL.

Voici un tableau récapitulatif des 13 entretiens réalisés :

**Tableau 3 : Récapitulatif des participants aux entretiens**

Dénomination	Statut	Nature et lieu d'entretien	Durée de l'entretien	Pourquoi cibler cette personne ?
Personne 1	Bénévole	Physique au siège de SNL	1h12min	Répartition territoire, âge, ancienneté
Personne 2	Bénévole	Physique au siège de SNL	1h35min	

<b>Personne 3</b>	Bénévole	Physique dans une salle associative	59min	
<b>Personne 4</b>	Bénévole	Visio	1h14min	
<b>Personne 5</b>	Bénévole	Visio	1h35min	
<b>Personne 6</b>	Travailleur social	Physique au siège de SNL	1h28min	Tous les travailleurs sociaux ont été interrogés
<b>Personne 7</b>	Travailleur social	Visio	1h37min	
<b>Personne 8</b>	Travailleur social	Physique au siège de SNL	1h22min	
<b>Personne 9</b>	Travailleur social	Physique au siège de SNL	1h32min	
<b>Personne 10</b>	Travailleur social	Physique au siège de SNL	1h20min	
<b>Personne 11</b>	Travailleur social	Physique au siège de SNL	1h08min	
<b>Personne 12</b>	Responsable du pôle social	Physique au siège de SNL	1h16min	
<b>Personne 13</b>	Association similaire	Physique au siège de l'association similaire	1h11min	C'est l'association la plus proche dans son projet.

## 2. Choix et conception d'outils

Le choix des outils de recherche n'est pas simple, en particulier dans un contexte où, en tant que chercheur, je suis impliqué dans le terrain de recherche. Ici je suis les deux. Les personnes que je vais rencontrer sont soit mes collègues, avec qui j'ai un lien hiérarchique indirect, soit les bénévoles de l'association qui connaissent mes exigences en ce qui concerne la coopération

bénévoles/salariés dans l'accompagnement. Il faut donc trouver un moyen de dépasser cela, tout en considérant le risque que cette situation comporte.

Afin de favoriser l'expression, j'ai choisi la méthode du récit de vie. En effet, demander aux personnes de raconter des tranches de vie, des expériences en lien avec le sujet permet d'aller puiser dans leur subjectivité et donc le rapport entre ce qu'ils sont et ce qu'ils vivent ou ont vécu. Pour appréhender cette méthode, je me suis basé sur les travaux de Delphine Burrick (2010) et de Julia Vincent-Ponroy et Françoise Chevalier (2018).

Burrick (2010), dresse un panorama des manières d'aborder le récit de vie en fonction des disciplines de recherche. Ce que je retiens de son travail est l'énumération détaillées des techniques que doit appliquer le chercheur pour favoriser la parole des personnes interrogées. Par exemple : « *la congruence, qui consiste à être soi-même, présent, ouvert et non défensif face à ses propres sentiments envers l'autre* » ou encore « *l'attention positive inconditionnelle, c'est-à-dire l'acceptation de toute manifestation de l'autre sans la juger* ».

Vincent-Ponroy et Chevalier (2018) m'ont permis d'appréhender la manière de construire le guide d'entretien avec des exemples : demander à la personne de raconter un vécu autour de la question de recherche, et prévoir des questions plus directives au cas où la personne n'aborde pas les thèmes qui nous semblent cruciaux. D'après eux, la première question qui est posée doit être testée. Cela signifie qu'elle peut évoluer au fil des entretiens si elle ne produit l'effet recherché, c'est-à-dire déclencher une narration autour du thème.

Mon deuxième objectif sera donc de favoriser l'expression la plus libre possible des T.S pour modérer la réserve due au lien indirect de subordination. Pour cela, j'identifie deux possibilités :

- La méthode projective à la troisième personne : « à ton avis si quelqu'un vit cela, comment peut-il... ? » Cette méthode a pour avantage de délier les langues puisque l'on parle de quelqu'un d'autre, d'un idéal parfois. Cela permet également d'évoquer des situations compliquées vécues et de permettre au sujet de s'exprimer sur ce qu'il a vécu, sans pour autant s'impliquer personnellement.
- Entretien de groupe : groupe de 3 ou 4. Cette technique a pour avantage de favoriser la spontanéité, l'enchaînement d'idée, de laisser transparaître des postures partagées.

Entre ces deux méthodes, j'ai choisi la méthode projective. En effet, dans un contexte de crise sanitaire (Covid-19), les regroupements peuvent être compliqués. Tout le monde n'est pas à l'aise avec les regroupements en collectif, ni même d'accord sur les règles sanitaires à respecter.

Je suis conscient que les deux méthodes paraissent éloignés, voir contradictoire. Je vais les utiliser sur deux moments distincts de l'entretien. En premier lieu, je vais favoriser le récit de vie pour que les personnes puissent se mettre en situation de narration en laissant parler toute leur subjectivité. Je vais compléter le récit de vie en posant des questions pour que les personnes puissent s'exprimer autour de chaque concept identifié dans la carte mentale.

Et ensuite, pour compléter ce contenu je vais leur exposer une situation afin de recueillir leurs réactions et faire parler de nouveau leur subjectivité mais à la troisième personne cette fois.

Les guides d'entretiens comprennent un tronc commun. En effet, les questions qui concernent les concepts identifiés dans la carte mentale comme rattachés à « la relation bénévoles/salariés » sont communes à tous : modalités d'articulation, les conflits, le type de coopération, la nature de la relation et le sentiment d'exister en collectif.

En revanche chaque acteur va également répondre à des questions qui le concernent :

- Les travailleurs sociaux auront des questions autour du concept de la maturité professionnelle
- Les bénévoles auront des questions autour des raisons de leur engagement (système d'échange), leur rapport aux outils de gestion
- Les managers sur les concepts reliés à l'item « institution » : rapport aux outils de gestion, type de communication, la hiérarchie associative, le rapport au travail invisible.

Les guides d'entretien de chacun sont en annexe 11 et 12.

En revanche cela ne me permet pas de participer. En effet, je suis également sujet de l'étude, il faut donc trouver un moyen de me faire parler. Le récit introspectif semble être la méthode la plus approprié et j'estime que ma manière d'aborder la question se retrouve dans le contenu du mémoire. C'est pourquoi je ne vais finalement pas me soumettre à cette méthode. A la place, j'ai choisi de réaliser un entretien avec un homologue dans une autre association. Cela me permettra de mettre en perspective le terrain d'étude.

### C. L'analyse des données

Tous les entretiens réalisés ont été enregistrés, en audio ou en vidéo si l'entretien s'est fait en visioconférence à cause du contexte sanitaire (Covid-19). J'ai retranscrit certains entretiens marquants, afin de permettre au lecteur de s'immerger dans les échanges avec les annexes

concernées. Pour commencer l'analyse, j'ai imprimé et annoté les premiers entretiens. Une fois le tableau d'analyse réalisé à l'aide de ces entretiens retranscrits, j'ai poursuivi l'encodage simplement avec les bandes audio, sans passer par une retranscription. Au final j'ai retranscrit six entretiens sur les treize réalisés : annexe 5 (entretien avec un bénévole accompagnateur), 6 (entretien avec un bénévole accompagnateur), 7 (entretien avec un bénévole accompagnateur), 8 (entretien avec un travailleur social), 9 (entretien avec un travailleur social), et 10 (entretien avec une association similaire).

Afin de pouvoir identifier clairement les tendances dans les réponses des bénévoles, et des salariés, je les ai regroupées dans un tableau qui permet autant de dégager une tendance globale que des tendances par type d'acteur. Ce tableau d'analyse, disponible sur demande, comporte l'ensemble des thèmes mis en avant dans la revue de littérature et comprenant : le système d'échange, les modalités d'articulation, les conflits, la relation et la coopération, la communication, la hiérarchie associative, et la maturité professionnelle. Je vais décliner chacun de ces thèmes en présentant les données importantes, l'analyse que j'en fait ainsi que les propositions que je fais à SNL pour favoriser la coopération entre les bénévoles et les travailleurs sociaux.

### 1. Le système d'échange

Dans la première partie de ce mémoire nous avons souligné l'enjeu de la fidélisation des bénévoles, en particulier dans le champ de l'action sociale pour permettre leur professionnalisation. Pour cela, j'ai présenté le travail de Cousineau (2017) qui a cartographié les systèmes d'échanges et la déclinaison des contre-dons possibles envers les locataires, afin de favoriser leur fidélité.

Lorsque les bénévoles de SNL s'expriment sur ce qu'ils retirent de leur bénévolat, la réponse est nette : du bien-être (5 personnes avec 30 occurrences) et de l'apprentissage (3 personnes avec 7 occurrences). Pour arriver à ce résultat j'ai utilisé la déclinaison des contre-dons de Cousineau (2017). Cela m'a permis d'inscrire les réponses dans des catégories plus larges. Par exemple, les sous-catégories sentiment d'utilité, rencontres, lien social, corrélation avec ses valeurs (solidarité), rendre ce qu'on a reçu, épanouissement, entrent toutes dans les catégories de la quête de bien-être personnel ou d'un réseau. Ces deux catégories font partie de la famille de contre-don du bien-être.

Les managers de SNL doivent donc, pour favoriser la fidélité des bénévoles, favoriser leur bien-être en premier lieu mais aussi leur volonté d'apprentissage. D'après les réponses des bénévoles, leur bien-être passera notamment par un sentiment d'utilité, des rencontres, du lien social, le fait d'être considéré, (re)connu etc : *« J'ai besoin que l'association me considère pour ce que je fais. Quand je passe la porte du siège, j'apprécie qu'on connaisse mon prénom par exemple, qu'on me*

reconnaisse. Le fait qu'on me propose de participer à cet entretien par exemple me fait très plaisir » ou encore « J'ai la sensation de m'investir pour des valeurs et des causes qui me tiennent à cœur, d'être plus utile que je ne peux l'être tous les jours dans mon métier » ou encore « Des rencontres que je n'aurai pas imaginées, aussi bien du côté des locataires que du côté des bénévoles ». L'apprentissage passera notamment par le fait de se questionner, d'acquérir de nouvelles connaissances etc. Les managers doivent donc se pencher sur cette question en favorisant la rencontre et la création de lien social entre les acteurs de l'association, et organiser la mise en réflexion des acteurs, organiser des conférences thématiques.

## 2. Les modalités d'articulation

Parole de bénévole : « Dans mon GLS il y a consensus sur notre rôle en tant que bénévole: c'est tout simplement celui que nous donnent le locataire et le T.S »

Parole d'un autre bénévole : « Je ne suis pas une petite main »

Parole d'un travailleur social : « La limite que bénévole doit respecter, dans son rôle, c'est celle qui est claire pour tout le monde locataire/bénévole/salarié, celle qu'on a fixé ensemble. Par contre les dossiers de relogement c'est la seule chose que je ne peux pas partager »

Parole d'un autre travailleur social : « J'ai l'impression que le lien aux bénévoles est différent en fonction des T.S. Quand j'ai pris mon poste le T.S d'avant me disait que les locataires n'étaient pas accompagnés par les bénévoles en réalité il l'était, il fallait juste en parler, y compris en réunion »

Afin de mieux comprendre l'articulation entre les bénévoles et les travailleurs sociaux, j'ai intégré au guide d'entretien des questions sur l'accompagnement partagé. D'abord en laissant la parole libre, mais également en posant des questions sur les missions des bénévoles, missions des travailleurs sociaux, le bénévole idéal et le travailleur social idéal. Le premier objectif est de déterminer la modalité d'articulation bénévolat/salariat : alternatif, substitutif ou supplétif. Pour rappel, Rullac (2012), en basant sa recherche dans le champ de l'action sociale, définit trois modalités d'articulation entre bénévoles et salariés :

- Alternatif : les bénévoles incarnent un prisme (valeurs, méthodes et finalités) d'action différent de celui du travail social.
- Substitutif : les bénévoles sont amenés à agir sur les missions des salariés, à leur place et souvent dans le cadre d'une délégation de tâche ou de mission. Il s'agit, d'après l'auteur, d'une

collaboration de soutien aux salariés. Ces derniers sont positionnés dans un rôle de superviseur et doivent déléguer aux bénévoles des missions.

- Supplétif : les bénévoles aident les salariés à mieux réaliser leurs missions. Ils sont facteur de performance.

Lorsque les participants ont la parole libre pour introduire le sujet, des tendances en ce qui concerne l'articulation dans l'accompagnement partagé ressortent déjà. En effet, 8 personnes, bénévoles et salariés confondus, avec 11 occurrences mettent en avant que l'articulation dépend de l'acteur avec lequel on coopère : « *J'ai l'impression que le lien aux bénévoles est différent en fonction des travailleurs sociaux. Quand j'ai pris mon poste le T.S d'avant me disait que les locataires n'étaient pas accompagnés par les bénévoles en réalité il l'était, il fallait juste en parler, y compris en réunion* ». Ce qui signifie que l'articulation dans l'accompagnement peut revêtir autant de forme qu'il y a de bénévole ou de travailleur social.

Spontanément les acteurs de l'accompagnement, en particulier les travailleurs sociaux vont évoquer une problématique latente, celle de l'échange d'information, concernant le locataire (7 personnes avec 10 occurrences dont 5 travailleurs sociaux avec 5 occurrences, et 2 bénévoles avec 5 occurrences). Voici une citation d'un salarié de l'association sur cette question : « *Le partage d'information est très compliqué à gérer, surtout dans un contexte où la relation avec les bénévoles est très importante* ». Les salariés semblent en manque de repère sur ce point et ne savent pas quelles informations ils peuvent échanger avec les bénévoles, par souci de ne pas entraver le secret professionnel. En sachant que nous avons identifié deux leviers d'action pour les managers en ce qui concerne la nature de la relation, à savoir l'échange d'information et la célébration du recevoir (Alter, 2010), il faut s'assurer que bénévoles et salariés en soient satisfaits. Nous reviendrons sur ce point dans la partie d'analyse sur « La nature de la relation ».

Ensuite, les bénévoles font fortement références à des difficultés dans leur action commune avec les travailleurs sociaux (5 personnes avec 17 occurrences) : indisponibilité des travailleurs sociaux, manque de soutien et de dialogue, un turn-over important, manque de savoir coopérer avec les bénévoles etc. De la même manière, les travailleurs sociaux évoquent des difficultés dans leur action commune avec les bénévoles accompagnateurs (5 personnes avec 11 occurrences) : leur manière dont ces derniers parlent des locataires, le fait que c'est un double travail d'accompagner les locataires et de coopérer avec les bénévoles, rôles pas clairs, peu d'échanges etc.

Même si les retours sur les difficultés avec l'autre acteur sont présents dans le discours des personnes interrogées, il y a des retours positifs sur l'articulation avec l'autre. Les bénévoles

évoquent spontanément la réciprocité dans l'échange, les temps partagés avec les travailleurs sociaux (4 personnes avec 7 occurrences). Pour les travailleurs sociaux, le regard extérieur, la ressource que représente les bénévoles, la complémentarité des actions, la proximité des bénévoles et la plus-value qu'ils représentent pour l'accompagnement des locataires sont cités comme étant positifs (6 personnes avec 8 occurrences).

Il faut noter que 4 personnes, bénévoles et salariés confondus, ont souligné le besoin de temps pour trouver un équilibre dans la coopération, pour s'appréhender mutuellement. Cela rejoint le retour négatif fait du turn-over des acteurs de l'accompagnement. De ce fait, la fidélisation des bénévoles et des travailleurs sociaux est un enjeu pour favoriser la coopération.

C'est dans ce contexte de relation difficile mais positive que les bénévoles et salariés doivent trouver un équilibre pour fonctionner ensemble. Chaque participant s'est exprimé sur son rôle et sur celui de l'acteur avec lequel il coopère, avec en perspective l'expression d'un idéal.

Afin de pouvoir analyser ces données, je les ai synthétisées dans un tableau.



**Tableau 4 : Sur le terrain, la répartition des tâches entre bénévoles et salariés dans l'accompagnement, selon les réponses données lors des entretiens**

Tâches constatées sur le terrain
<b>Bénévoles</b>
Créer un lien (12 personnes avec 32 occurrences)
Soutien à la vie courante (menus services) (9 personnes avec 12 occurrences)
Lien/Découverte du quartier (7 personnes avec 12 occurrences)
Interface entre SNL et le locataire (5 personnes avec 7 occurrences)
Perception du loyer (5 personnes avec 6 occurrences)
Ameublement / déménagement (3 personnes avec 3 occurrences)
Ecoute (2 personnes avec 2 occurrences)
Démarches administratives (4 personnes avec 7 occurrences)
Accompagner au savoir habiter (2 personnes avec 2 occurrences)
Accueil, présenter SNL (2 personnes avec 3 occurrences)
Lien avec le travailleur social (2 personnes avec 2 occurrences)
Relogement (2 personnes avec 2 occurrences)
Lien avec l'immeuble (copropriété, voisins etc) (2 personnes avec 2 occurrences)
<b>Travailleurs sociaux</b>
Accompagnement relogement (dossiers de relogement DALO, déménagement etc.) (10 personnes avec 11 occurrences)
Administratif (titre de séjour, emploi, rapprochement familial etc.) (8 personnes avec 12 occurrences)
Incarne l'institution (6 personnes avec 7 occurrences)
Lien bénévole (4 personnes avec 4 occurrences)
Accompagnement Social Lié au Logement (savoir habiter, le logement et son utilisation, pédagogie sphère logement) (8 personnes avec 16 occurrences)
Confronter les locataires à la réalité du logement
Créer une relation (3 personnes avec 4 occurrences)
Gestion du budget (4 personnes avec 4 occurrences)
Tenus à une certaine distance (2 personnes avec 3 occurrences)

Cité seulement par les bénévoles / cité seulement par les travailleurs sociaux

Je vais commencer par décrypter le rôle des bénévoles, tel qu'il est vécu par les bénévoles et les travailleurs sociaux. Il y a deux choses qui ressortent particulièrement lorsque nous parlons de la mission des bénévoles accompagnateurs : créer des liens avec les locataires et soutenir le locataire dans la vie courante. La création de lien fait l'unanimité comme faisant partie de la mission du bénévole accompagnateur (12 personnes avec 32 occurrences). C'est une réponse unanime qui est extrêmement présente dans le discours des participants, en atteste le nombre d'occurrences. Si nous allons plus en détail des réponses, ce lien est placé sous le signe de l'affect, de la proximité et du quotidien, ce qui marque une différence avec le lien créé par les travailleurs sociaux.

Nous remarquons qu'en plus de la création de lien, le soutien à la vie courante et la découverte du quartier sont les tâches qui ressortent le plus dans la mission du bénévole. Cela correspondent tout à fait aux « tâches bleues », c'est-à-dire celle réservées aux bénévoles, que nous avons identifiées dans les documents de références de l'association et inscrites dans notre tableau récapitulatif en annexe 4.

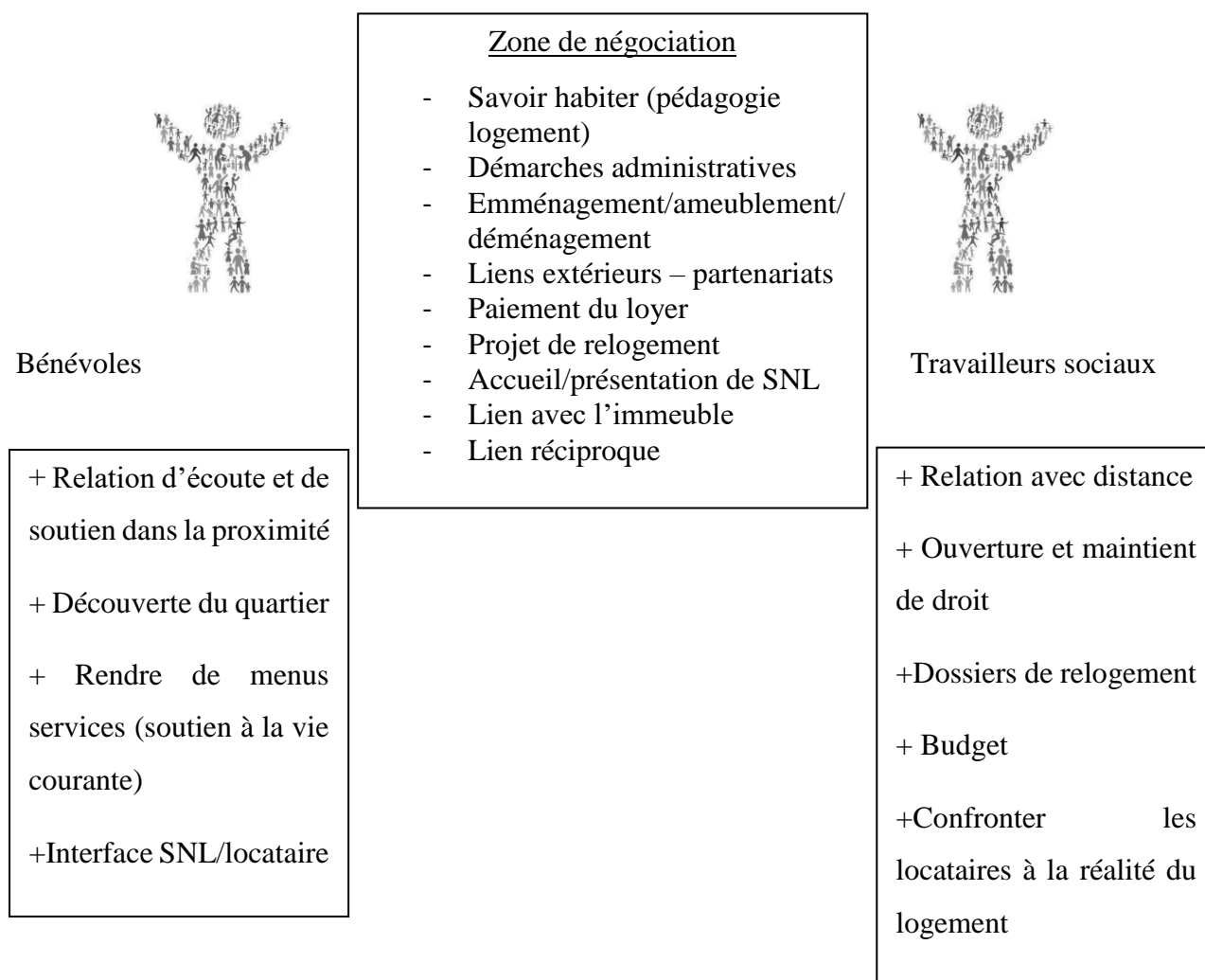
En revanche, nous pouvons remarquer qu'il y a une tâche très citée dans les réponses des bénévoles, et pas du tout dans celle des travailleurs sociaux : les démarches administratives (4 personnes avec 7 occurrences). Les bénévoles et les travailleurs sociaux ont donc un désaccord sur le fait que cette tâche entre dans la mission du bénévole. Il faudra que les acteurs de l'accompagnement entrent en négociation pour clarifier ce point. Les salariés, de leur côté, évoquent cinq tâches qu'ils considèrent être celle du bénévole, sans que ce dernier n'en parle : accompagnement au savoir habiter, accueillir/présenter SNL, lien avec le travailleur social, relogement, lien avec l'immeuble. A mon sens, il s'agit donc également de tâches qui entrent dans la zone de négociation à avoir entre les acteurs de l'accompagnement.

Passons maintenant au décryptage du rôle des travailleurs sociaux. Si nous nous penchons sur les tâches identifiés pour les travailleurs sociaux, nous pouvons également remarquer qu'il y a une cohérence avec les documents de référence de l'association. Les trois tâches les plus citées par les deux acteurs sont : l'accompagnement au relogement (10 personnes avec 11 occurrences), l'accompagnement administratif (titre de séjour, emploi, rapprochement familial etc.) (8 personnes avec 12 occurrences), et l'incarnation de l'institution (6 personnes avec 7 occurrences). Il faut souligner que la première réponse donnée par les travailleurs sociaux concernant leur mission est « l'accompagnement social lié au logement » (8 personnes avec 16 occurrences). Cette mission regroupe pour eux un accompagnement au savoir habiter, à l'utilisation du logement, et une pédagogie autour de la sphère logement. Il y a donc une différence de perception de ce qu'est le rôle du travailleur social. Pour les bénévoles, c'est principalement un accompagnement administratif, au relogement avec une nécessité d'incarner l'institution. Pour les travailleurs sociaux, leur mission est principalement un accompagnement lié au logement (savoir habiter, le logement et son utilisation, pédagogie sur les équipements, factures, aménagement etc), et au relogement. Effectivement, certains bénévoles expriment clairement leur difficulté à identifier le rôle du travailleur social : « *Le rôle du travailleur social ? Tu me poses une colle, franchement c'est pas clair mais je dirais qu'ils aident les locataires à partir de SNL* ».

Il y a visiblement quelques zones d'ambiguïtés : accompagner au savoir habiter, aux démarches administratives, au relogement, liens extérieurs, l'emménagement, l'ameublement et le

déménagement. Sur l'ensemble de ces thèmes, la discussion entre bénévole et travailleur social est nécessaire afin de clarifier la répartition des rôles. J'ai visé ces thèmes car ils ressortent dans les tâches des deux acteurs, que ce soit dans les documents de référence ou dans le travail de terrain. Il s'agit donc d'une zone de négociation sur laquelle ces derniers doivent se pencher. Afin de clarifier ce qui ressort des réponses et des documents de référence, voici un schéma qui propose des tâches « non-négociables » sur lesquelles tout le monde est d'accord, et des tâches négociables sur lesquelles il y a un flou sur l'acteur qui doit les porter.

**Figure 13 : Zone de négociation dans la répartition des rôles bénévoles/salariés**



Cette zone de négociation permettra à la fois d'améliorer l'articulation entre les deux acteurs tout en conservant une marge de manœuvre pour que puisse vivre un sentiment d'exister en collectif (Alter, 2010), nécessaire à la coopération. Les acteurs de la coopération auraient ainsi des repères

en terme de limite avec les tâches non négociables allouées à un acteur, et une zone commune avec des tâches à négocier en fonction de l'intérêt, des compétences, du temps de chacun : « *La limite que le bénévole doit respecter, dans son rôle, c'est celle qui est claire pour tout le monde locataire/bénévole/salarié, celle qu'on a fixé ensemble. Par contre les dossiers de relogement c'est la seule chose que je ne peux pas partager* ».

Même si l'articulation entre les deux acteurs est plus claire, nous ne pouvons pas dégager clairement une modalité. En effet, les trois modalités d'articulation peuvent s'appliquer au bénévolat à SNL, en fonction des acteurs de l'accompagnement et de leur positionnement vis-à-vis de l'autre. A mon sens SNL devrait se poser explicitement cette question : quel bénévolat voulons-nous ? Un bénévolat qui porte une alternative au travail social, un bénévolat qui serait conditionné par une délégation de mission assumée par les travailleurs sociaux, ou un bénévolat qui améliore la performance des travailleurs sociaux ? Cette dernière option semble être celle qui se rapproche le plus d'un idéal de complémentarité entre les deux acteurs. Même si le prisme reste celui du positionnement du bénévolat vis-à-vis du salariat, ce qui dans l'univers SNL peut être choquant puisque les bénévoles et les salariés œuvrent sur un pied d'égalité. Ils agissent dans un objectif de performance, celui du projet associatif, qui est de reloger les locataires devenus autonomes dans des logements durables. Cette performance n'est pas réservée aux travailleurs sociaux, elle s'applique à tous les acteurs de l'accompagnement.

### 3. Les conflits

Parole de travailleur social : « *A mon avis quand on sent une incompréhension, un truc irritant, un début de conflit, il faut lâcher le mail et appeler les gens* »

Seule une personne sur les douze interrogées dit qu'elle n'a ni vécu ni eu connaissance d'un conflit entre bénévoles et salariés. Quatre, 2 salariés et 2 bénévoles, disent avoir vécu un conflit à SNL. Sept disent avoir eu connaissance d'un conflit.

Les conflits en présence semblent être des conflits d'autorité et des conflits de rôle. Les conflits d'autorité prennent plus d'ampleur puisqu'ils remettent en cause la capacité des acteurs à agir. Les travailleurs sociaux jouissent d'une autorité technique (Huet et Simon, 2007) : « *Le T.S fait autorité parce qu'il a des connaissances et souvent de l'expérience* ». Certains bénévoles remettent en question cette autorité technique des travailleurs sociaux, en la mettant en concurrence avec la leur. Un bénévole avance l'hypothèse que les bénévoles de groupes locaux ayant de l'ancienneté ont plus de chances d'entrer en conflit avec le travailleur social : « *Ce qu'on vit dans l'accompagnement partagé est forcément en lien avec le contexte du GLS: expérimenté ou non par exemple. Je pense*

*que les groupes expérimentés sont moins ouverts à la coopération avec le travailleur social. ». Un travailleur social s'exprime dans le même sens : « La question de l'autorité se pose différemment en fonction de l'ancienneté du bénévole. Les plus anciens ne se sentent pas chapotés par SNL, ils sont SNL ».*

Les conflits de rôle, issus d'une vision de la répartition des rôles qui n'est pas partagée, peuvent facilement être écartés si le travailleur social fait autorité et redéfinit le rôle du bénévole. En revanche si le bénévole conteste l'autorité du travailleur social, le conflit de rôle persiste et vient nourrir un conflit d'autorité.

Salariés et bénévoles ne s'expriment pas de la même manière dans l'analyse des conflits vécus. Les bénévoles mettent en avant une cause, verbalisée par 3 personnes en 4 occurrences : le manque de communication avec parfois un manque de partage d'information. Bien sûr, les bénévoles proposent d'autres causes aux conflits : un dysfonctionnement institutionnel notamment un manque d'encadrement des bénévoles (2 participants avec 2 occurrences), une mauvaise posture du bénévole dans la coopération (1 personne avec 2 occurrences), un manque de compréhension des rôles de chacun (1 personne avec 1 occurrence). Ils mettent également en avant une conséquence, citée 3 fois par 3 personnes, c'est l'impact négatif qu'a un conflit bénévole/travailleur social sur la capacité de l'ensemble du groupe local à coopérer avec le travailleur social. Cette réponse est à mon sens très importante puisque cela signifie qu'il y a un effet « boule de neige » au conflit et que l'impact négatif sur la coopération dépasse les acteurs directs du conflit.

Les travailleurs sociaux sont quant à eux plutôt unanimes sur la cause des conflits vécus ou dont ils ont eu connaissance : 5 d'entre eux avec 13 occurrences pensent qu'il s'agit d'une mauvaise posture de la part du bénévole dans la coopération. Cette mauvaise posture regroupe le manque d'écoute, le fait d'être directif avec le travailleur social, la volonté de dépasser son rôle et la remise en cause du travail des travailleurs sociaux. Après cette cause, la seconde est le dysfonctionnement institutionnel, notamment au travers du manque d'encadrement des bénévoles. Cette dernière cause est évoquée autant par les T.S. que par les bénévoles.

Lorsqu'on demande aux participants ce qu'il faut pour prévenir les conflits, les réponses rassemblent les bénévoles et les salariés au travers de 3 axes : plus d'échanges (5 personnes avec 6 occurrences), expliquer aux bénévoles et aux travailleurs sociaux le rôle de chacun (5 personnes et 6 occurrences), et définir un cadre de l'articulation entre les deux (3 personnes avec 6 occurrences). Il y a donc trois pistes pour prévenir les conflits : favoriser l'échange entre les acteurs, mettre en place une action pédagogique d'intercompréhension, et un travail de l'association sur la

définition d'un cadre de l'articulation bénévoles/travailleurs sociaux. Sur l'ensemble de ces axes, les managers ont des leviers d'action. Notre carte mentale mettait déjà en avant la capacité des managers à agir sur la clarification des rôles et le type de communication. En ce qui concerne la clarification des rôles, il semble qu'il faille trouver l'équilibre entre le besoin de clarification et le besoin, notamment des bénévoles, de liberté dans l'action : « *Définir un cadre mais en même temps ça me dérange je ne suis pas là pour appliquer un processus figé. Mais des limites ça peut être bien : après le bénévole est suffisamment intelligent pour comprendre le reste* ». SNL devra être vigilante sur le degré de précision en ce qui concerne l'articulation des rôles bénévoles/travailleurs sociaux. Nous abordions cette tension dans la carte mentale mais sous un autre angle, celle de la balance des règles. Donc le manager, en plus de la balance pour accompagner les salariés ayant une faible maturité professionnelle (cf. carte mentale tension 1), doit faire la balance pour éviter le conflit.

Il semble qu'il y ait un lien entre la manière de communiquer et la prévention des conflits, voici la parole d'un salarié qui illustre cela: « *A mon avis quand on sent une incompréhension, un truc irritant, un début de conflit, il faut lâcher le mail et appeler les gens* »

#### 4. La communication

Parole de bénévole « *Je n'ai pas eu d'échange avec ce T.S, enfin si mais par mail du coup ça reste flou* ».

Parole d'un autre bénévole : « *Il y a un T.S qui répondait jamais, c'est déstabilisant, on ne sait pas s'il ne répond pas parce qu'on a pas à savoir ou pour une autre raison* »

Dans la première partie de ce mémoire nous mettions en avant l'affirmation de Dossin (2018) : « *Dans les organisations fonctionnant avec des bénévoles, pour qui le lien social est souvent une dimension clé de leur engagement, les communications chaudes sont à privilégier. Il y a un réel besoin d'aller vers une communication plus directe et plus chaude.* ». Il semble que SNL ne déroge pas à la règle. En effet, alors que les travailleurs sociaux mettent en avant deux outils de communication, le mail (5 personnes avec 5 occurrences) et le téléphone (5 personnes avec 6 occurrences), les bénévoles ne semblent retenir que l'outil le plus froid. D'après ces derniers, le mail s'impose comme l'outil de communication principal (5 personnes avec 6 occurrences), quand le téléphone n'est presque pas considéré (1 personne avec 1 occurrence). Le second outil de communication dont parlent les bénévoles est la rencontre physique (3 personnes avec 3 occurrences), alors qu'aucun travailleur social n'en parle. Il semble donc que ces rencontres soient importantes pour les bénévoles lorsqu'elle se produisent. A l'inverse, la communication mail

n'apparaît pas comme un moyen efficace de communication dans le cadre de la coopération bénévoles/salariés : « *Je n'ai pas eu d'échange avec ce T.S, enfin si mais par mail du coup ça reste flou* ». Ce bénévole met en réalité l'accent sur le fait que la communication froide est possible s'il existe également une communication chaude, sinon « ça reste flou ». Cette communication froide vécue par les bénévoles impacte leur satisfaction de la communication avec les travailleurs sociaux puisque seulement un bénévole se dit satisfait, quand les 4 autres ne le sont pas.

Un travailleur social s'exprime sur l'impact d'une communication plus chaude, qu'il a dû mettre en place pendant le confinement : « *Pendant le confinement, j'ai dû appeler les bénévoles, alors qu'avant j'envoyais des mails. Ces appels réguliers ont complètement changé ma relation avec les accompagnateurs. C'est beaucoup mieux maintenant: je suis en contact direct, moins stressé, on sait où on va* ». Bénévoles et salariés semblent d'accord sur le fait que la communication chaude favorise le lien, et qu'elle impacte positivement la relation de coopération.

Les participants apportent également des pistes d'amélioration en ce qui concerne cette communication. Les bénévoles plaident fortement pour une communication plus chaude (5 personnes pour 9 occurrences), notamment au travers de contacts directs, réunions ou échanges informels. Les travailleurs sociaux demandent, de leur côté, une augmentation de la fréquence des échanges (4 personnes avec 5 occurrences) et un cadre qui facilite leur approche de la communication avec les bénévoles (4 personnes avec 5 occurrences) : procédure, permanence téléphonique, formation et rappel de l'importance d'être disponible pour les bénévoles etc. La responsable du pôle social pose également une perspective d'amélioration : « *il y a des pratiques différentes en fonction des travailleurs sociaux, il faut qu'on donne des repères pour qu'ils puissent s'appuyer dessus* ».

Certains acteurs de l'accompagnement abordent explicitement la convivialité comme un outil qui favorise la coopération entre T.S/accompagnateur. Cela nous amène donc à interroger la nature de la relation. En effet, tous les participants ont eu des échanges, avec l'acteur avec lequel ils doivent coopérer, sur des sujets qui ne concernent pas SNL. Cela signifie à mon sens qu'un échange social est possible, à condition de créer les occasions pour cela. Alter (2010) attire l'attention sur le fait que les relations sociales, qui vont jusqu'à l'échange social (partage d'information et célébration du recevoir), peuvent être des outils à la régulation interindividuelle autour de l'accompagnement et de la relation de coopération.

## 5. La relation

Parole de travailleur social : « *Le bénévole, il est bénévole, il n'est pas un partenaire, pas un ami, pas un collègue. On se rapproche plus de l'OVNI [RIRE]* ». Cette phrase permet d'avoir un aperçu de la complexité qu'il peut y avoir dans la relation entre bénévoles et salariés.

Afin d'aborder le thème de la relation entre les bénévoles et les travailleurs sociaux, le guide d'entretien incitait les participants à une parole libre. Sept personnes avec 12 occurrences mettent en avant l'aspect positif de la relation avec des qualificatifs différents : sympathique, bonne, on s'apprécie, amicale.

Cinq personnes, bénévoles et salariés confondus, ont spontanément évoqué la convivialité, et l'ont abordé sous l'angle d'un outil pour favoriser le lien qui permet la coopération dans le travail d'accompagnement : « *Quand on parle de tout et de rien avec le bénévole, je sors de ma posture pro. C'est sympa, ça devient un peu un collègue.* » ou encore « *quand tu parles d'autres choses que SNL avec un travailleur social, ça crée quelque chose, peut-être que ça a un impact sur le travail* ».

Les acteurs de l'accompagnement posent donc d'emblée la question de la nature de la relation lorsqu'on leur parle de leur coopération. Cela rejoint le travail d'Alter (2010), que nous présentions en première partie de mémoire, pour qui l'échange social favorise la coopération entre les acteurs. Les managers de SNL doivent donc trouver le moyen de favoriser cette échange social. Dans notre carte mentale, nous avons ciblé deux leviers pour que les managers puissent agir sur la nature de la relation pour aller vers l'échange social: l'échange d'information et la célébration du recevoir (dépasser les personnages et faire passer des émotions dans l'échange). Ces deux items sont des préalables, d'une part à la création d'une culture professionnelle commune et d'autre part à l'échange social réel.

Nous avons vu précédemment dans les réponses concernant les modalités d'articulation que la question du partage d'information est vécue comme étant problématique par une partie des bénévoles et une part non négligeable des travailleurs sociaux. Il y a un frein identifiable à ce partage d'information : le respect de la vie privée des ménages accompagnés, encadré par le secret professionnel. Il faut donc trouver un équilibre entre le besoin de partager des informations et le besoin de respecter la vie privée des locataires. En plus de cet équilibre, il faut entamer un travail de fond auprès des bénévoles pour faire comprendre que certaines informations ne sont pas échangeables.

Outre la question de l'échange d'information, Alter (2010) qui s'inspire de Rimé, rappelle l'importance de la rencontre physique pour créer l'échange social : « *l'expression de la sympathie*



*se situe également sur un plan non verbal ; on partage la peine ou la joie du collègue en lui touchant l'épaule ou la main, en le conduisant à s'asseoir, en le regardant bien dans les yeux pour manifester l'incommensurabilité de sa compassion ; on peut également gesticuler ou taper sur la table ; l'incorporation de l'émotion – l'intégrer dans le corps – représente un acte obligatoire dans le partage ». Cela signifie qu'en plus du travail sur la communication, il y a un travail sur la rencontre physique à faire pour aller vers un échange social qui améliorera la coopération entre bénévoles et salariés. Les managers peuvent tout à fait agir sur cette question mais pour cela, il faut qu'ils aient un rapport positif au travail invisible (Alter, 2010). C'est le cas à SNL, la responsable du pôle social est sensible à l'intérêt de ce travail de création de lien : « je n'ai pas de blocage là-dessus, c'est important. Ça pourrait prendre plusieurs formes à SNL : des rencontres travailleurs social/bénévole/locataire dans des lieux non institutionnels, des apéros bénévoles/salariés, des groupes de travail aussi pour mieux se comprendre ».*

Cette question de la relation entre les travailleurs sociaux et les bénévoles est centrale pour construire la coopération entre les deux. Créer une relation prend du temps, un temps pendant lequel la configuration de la coopération est incertaine : « Avec le travailleur social, la coopération s'est construite au fil de l'eau ». La fidélisation des acteurs devient donc un enjeu : « Quand il y a un nouveau travailleur social, ça se sent qu'il faut un temps de mise en mouvement de sa part, ce n'est pas un problème mais s'il y a un grand turn-over c'est déstabilisant ».

## 6. La coopération

Je vais décrypter la coopération entre les bénévoles et les travailleurs sociaux, en identifiant le manager de la coopération, l'acteur qui fait autorité l'étape et le type de coopération.

D'après la réponse des participants, le manager de cette coopération est le travailleur social (6 personnes avec 7 occurrences, bénévoles et salariés confondus) ou le travailleur social et le bénévole (6 personnes avec 7 occurrences, bénévoles et salariés confondus). La responsable du pôle social va dans ce sens également en disant que « le pôle social s'autodétermine sur la question de sa coopération avec les bénévoles ».

En ce qui concerne l'autorité dans la coopération, la réponse des bénévoles est unanime, c'est le travailleur social (5 personnes avec 6 occurrences). Les travailleurs sociaux sont d'accord (5 personnes avec 5 occurrences). Les participants s'expriment également sur qui devraient faire autorité : toujours le travailleur social (6 personnes avec 6 occurrences, bénévoles et salariés confondus) mais certains demandent une meilleure prise en compte du bénévole (3 personnes avec 3 occurrences, bénévoles et salariés confondus), et une intervention du CA si désaccord entre le

travailleur social et le bénévole accompagnateur (3 personnes avec 3 occurrences, bénévoles et salariés confondus).

Pour mieux comprendre la coopération, je m'appuyais sur le travail d'Halba (2006) qui précisait trois étapes dans la coopération, et deux types de coopération possible. En se basant sur les réponses des participants, je pense que nous sommes en transition entre deux étapes. Nous passons de l'affrontement/concurrence à l'harmonie/complémentarité. Pour rappel, Halba (2006) pense que cette dernière étape se matérialise par un partenariat sur le terrain, une répartition claire des tâches et un message unique porté par les deux acteurs. Aujourd'hui nous avons une volonté commune des bénévoles et des travailleurs sociaux, afin de mieux coopérer, d'avoir une répartition claire des tâches, donc d'aller vers la dernière étape de la coopération, celle de l'harmonie et de la complémentarité.

Le type de coopération semble pencher du côté d'une coopération verticale. Celle-ci se définit comme ceci : *« la décision appartient en théorie aux bénévoles élus (le conseil d'administration) mais en pratique les salariés doivent décider au jour le jour. Il existe donc une forme de hiérarchie des salariés ; ils décident des missions et des tâches à confier aux bénévoles (non élus) en fonction des besoins de l'association ; si cette organisation du travail convient à certains bénévoles, elle a le don d'exaspérer ceux qui souhaitent avoir des responsabilités exécutives. »*.

Les travailleurs sociaux se retrouvent donc managers de cette coopération, avec les bénévoles, mais en ayant une certaine autorité dans la relation. Cette coopération verticale met les salariés en première ligne de l'organisation du travail des bénévoles. Dès lors cela pose la question de la hiérarchie associative.

## 7. La hiérarchie associative

La question de la hiérarchie associative nous permet de mieux identifier les managers des bénévoles. Si nous faisons le bilan des réponses des bénévoles et salariés cumulées, nous avons quatre acteurs avec un nombre de réponses à peu près égal : les travailleurs sociaux (4 personnes avec 7 occurrences), le coordinateur de groupe (4 personnes avec 5 occurrences), le GLS notamment au travers d'un bénévole ressource (5 personnes avec 5 occurrences), les salariés du pôle vie associative (5 personnes avec 5 occurrences).

Même si ces réponses permettent déjà de mettre en avant le flou qui existe sur l'acteur qui manage les bénévoles, nous pouvons noter qu'il y a un désaccord sur un acteur. En effet, lorsque les bénévoles accompagnateurs s'expriment sur l'acteur qui les manage, la réponse est claire, c'est le travailleur social (4 personnes avec 7 occurrences). En revanche, aucun travailleur social ne se

positionne en tant que manager des bénévoles. Ils désignent à la place, trois autres acteurs : le coordinateur du groupe local (3 personnes avec 4 occurrences), le groupe local par exemple au travers d'un bénévole ressource (3 personnes avec 3 occurrences), les salariés du pôle Vie Associative (3 personnes avec 3 occurrences).

Il s'agit ici d'une ambiguïté de rôle. Dans la théorie de Katz et Kahn (1966), psychologues spécialisés en psychologie des organisations, le conflit de rôle se matérialise par une différence entre un rôle perçu, attendu de quelqu'un et celui qui est joué par cette personne. Cette ambiguïté peut entraîner des incompréhensions, des déceptions et aboutir à des conflits.

Les administrateurs sont cités seulement deux fois dans les réponses aux questions concernant le management des bénévoles accompagnateurs, et l'autorité dans la coopération. La première fois, en tant qu'autorité souhaitée si désaccord entre le bénévole et le salarié, la seconde fois en tant qu'autorité sur l'accompagnement par un salarié. Cette faible présence des administrateurs dans les réponses des participants m'amène à penser que le conseil d'administration ne porte pas de management participatif (de bénévole à bénévole) que nous décrivions dans la première partie du mémoire. Le seul type de management en présence est donc celui des salariés vers les bénévoles. C'est un management dit « d'animation » qui semble mettre les travailleurs sociaux en première ligne pour manager les bénévoles accompagnateurs.

Ces réponses nous situent donc dans une triple hiérarchie monocéphale, caractérisé par un lien faible entre les administrateurs et les bénévoles de terrain. Il y a deux inconvénient à ce type de schéma hiérarchique : le besoin d'une grande expertise de la part des bénévoles de terrain et le risque de perte des valeurs associatives. En revanche, j'apporterai un complément d'information aux travaux d'Huet et Simon, puisqu'au vu des réponses recueillies, ce schéma semble également intégrer le risque du schéma « triple hiérarchie bicéphale » à savoir de laisser l'autorité des salariés réguler le quotidien de l'association alors qu'en même temps : « *le bénévole peut refuser de se placer sous l'autorité d'un salarié (pas de contrat du côté du bénévole), voire lui nier toute légitimité* » (Huet et Simon, 2007). Le conflit d'autorité est donc possible aussi dans notre schéma « triple hiérarchie monocéphale », et nous le vérifions au travers de nos réponses : il existe des conflit d'autorité à SNL. Leurs travaux évoquent des conflits d'autorité entre les salariés chargés du management d'animation, et les administrateurs chargés du management participatif. A SNL, nous constatons un risque de conflit d'autorité entre les bénévoles de terrain et les salariés.

Aujourd'hui les salariés s'autodéterminent sur leur manière de vivre le projet associatif, y compris sur la question de la coopération dans l'accompagnement. Le manque de cadre et en particulier sur

la répartition des rôles force les salariés et les bénévoles de terrain à manager cette même relation de coopération, avec pour résultat une organisation qui peut être différente par binôme.

#### 8. La maturité professionnelle

D'après le modèle d'Hershey et Blanchard (1987), je pense que l'équipe des travailleurs sociaux, comme l'équipe des bénévoles ont une « maturité faible à moyenne » sur la question de leur coopération. Pour arriver à ce résultat, j'ai considéré au travers des entretiens que sur ce point, les travailleurs sociaux sont motivés mais peu qualifiés et sans conscience des conséquences de leurs gestes professionnels. Les entretiens montrent un intérêt et une motivation pour la coopération avec les bénévoles, en revanche nous avons en même temps des pratiques qui peuvent mettre à mal cette même coopération, notamment en terme de communication. C'est pourquoi j'estime que les salariés ne sont pas réellement conscients des conséquences de leurs gestes professionnels.

Cette maturité faible à moyenne nécessite un management « persuasif ». En effet, l'équipe est en mouvement, c'est propice à la formation pour aller vers une amélioration de la maturité. En même temps les managers doivent accompagner les salariés, individuellement si besoin, les orienter sur leur pratique. Dans cette tâche, les managers vont devoir gérer la tension entre ce besoin d'accompagnement/d'orientation, et le besoin d'incomplétude des règles qui favorise la coopération. Cf carte mentale lien «\*1 ».

Je précise que bien que la littérature n'inclut pas les bénévoles dans le concept de maturité professionnelle, nous avons évoqué l'intérêt d'aborder le bénévolat dans le champ de l'action sociale comme un bénévolat professionnalisé. Les bénévoles de SNL sont des professionnels qui font du travail gratuit. De ce fait, ils peuvent tout à fait être positionnés sur l'échelle de maturité professionnelle en ce qui concerne la coopération avec les travailleurs sociaux. Le raisonnement que utilisé pour les salariés, s'applique dans ce cas aux bénévoles.

#### D. Mise en perspective avec une association similaire

La plupart des constats fait ici au travers des entretiens se retrouvent dans le fonctionnement d'autres associations. Pour preuve, l'entretien que j'ai mené avec un homologue d'une association similaire sur ces mêmes questions afin d'avoir un point de comparaison.

Globalement les constats sont les mêmes : difficultés dans la relation bénévoles/salariés, dans la communication, dans l'articulation des deux acteurs, questionnement en ce qui concerne la hiérarchie associative, sur la manière de mieux guider la coopération etc. Cela me permet d'ouvrir

le travail mené dans ce mémoire puisque si d'autres associations vivent la même chose, cela signifie que la réflexion menée pourra aussi profiter à d'autres.

Il y a tout de même quelques différences par rapport à SNL. Dans l'association prise en comparaison, un régulateur de la relation, qui fait autorité, a été identifié : le directeur territorial qui a la responsabilité à la fois des travailleurs sociaux et des bénévoles. C'est sous son autorité que se fait la régulation mais jamais par lui directement. En effet, le directeur territorial travaille sur cette question de manière conjointe avec un bénévole qui intervient au besoin : *« la pauvre je la mets à toutes les sauces pour qu'elle intervienne, y compris sur de la régulation, et elle a pas peur de s'y coller ! Heureusement qu'elle est là »*. Ce bénévole, membre du Bureau de l'association, jouit d'une autorité légitime sur le projet associatif et la manière dont il doit se traduire en actes. Ainsi, ce sont des bénévoles qui régulent les bénévoles et les salariés sur leur coopération, ici avec un lien direct entre le conseil d'administration et les bénévoles de terrain.

Le cadre de l'articulation bénévoles/salariés a été travaillé au sein de l'association et a abouti à la rédaction d'un guide qui explicite entre autre le rôle précis de chacun dans l'accompagnement et la manière dont les acteurs doivent communiquer sur chacune de ces tâches.

La hiérarchie associative n'est donc pas exactement la même que celle en œuvre à SNL puisque les travailleurs sociaux ne sont pas managers de leur coopération avec les bénévoles. Le cadre est donné précisément par un guide et le conseil d'administration, au travers d'un de ses membres, régule la relation bénévoles/salariés. Cela permet de baliser le cadre partagé de l'accompagnement mais ne suffit pas pour créer une réelle coopération efficace selon le responsable : *« J'ai un travailleur social, chez nous depuis des années, qui passe devant mon bureau et qui me dit : « on est d'accord que l'accompagnement T.S et l'accompagnement bénévole c'est parallèle ? On bosse pas ensemble quoi ». Je lui ai dit assieds-toi on va parler quoi c'était trop. Putain comment on lui a présenté le boulot à ce mec quoi ! Et en plus, plus ils seront en lien avec les bénévoles et plus ils pourront se permettre de dire à un bénévole : hey là tu déconnes ! »*.

Pour conclure cette partie d'analyse des entretiens, même s'il est indéniable que la gestion des particularités reste la règle en matière de management des bénévoles, il faut donner des repères pour pouvoir manager la coopération entre bénévoles et salariés. Ces repères peuvent et doivent être souples pour s'adapter aux relations interindividuelles qui seront le socle d'un échange social fondateur de la dynamique de coopération et de la capacité des acteurs à s'autoréguler.

Les propositions d'action développées dans la partie suivante entendent donner les moyens aux acteurs de la coopération de trouver un équilibre dans leur travail commun et/ou de s'appuyer sur

des repères institutionnels pour être plus solides en utilisant : la formation, la définition des rôles, l'identification de tâches négociables et non-négociables dans la répartition entre bénévoles et salariés, la création d'espace d'échange et de manières de faire qui favorisent l'échange social etc. Le rôle et la responsabilité du manager est de mettre en œuvre un cadre souple pour que les personnes qui en ont besoin puissent s'appuyer dessus et que les personnes qui ont une relation de coopération qui fonctionne spontanément puissent la vivre sans se sentir contraintes.

### III. Les préconisations et les outils

#### A. Les préconisations pour SNL

Pour que ce soit plus simple je vais garder le même déroulé que pour l'analyse et donc les items du guide d'entretien : le système d'échange, les modalités d'articulation, les conflits, la relation et la coopération, la communication, la hiérarchie associative, et la maturité professionnelle. Le format tableau me paraît le plus approprié pour récapituler toutes ces préconisations déjà formulées dans l'analyse des données.

**Tableau 5 : Récapitulatif des préconisations pour SNL**

Récapitulatif des préconisations pour SNL
Le système d'échange
Favoriser le bien-être et l'apprentissage des bénévoles : rencontres, (re)connaissance, faire réfléchir, offrir du contenu thématique etc.
<u>Plus concrètement, à court terme :</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibiliser les salariés à cette notion de système d'échange et aux formes que peut prendre le contre-don afin de le favoriser</li> <li>- Créer le plus de rencontres collectives et conviviales</li> <li>- Soutenir les groupes locaux dans l'entretien d'une convivialité de proximité, en y intégrant le plus possible les travailleurs sociaux</li> <li>- Orienter les bénévoles vers des contenus thématiques qui leur permettent de prendre du recul : soirées thématiques, formations associatives, articles et vidéos sur internet etc.</li> </ul>
Modalités d'articulations
Clarifier le rôle de chacun dans l'accompagnement, en identifiant les tâches non-négociables de chaque acteur et les tâches négociables autour desquelles il faut entrer en

négociation pour bien s'articuler. *Pour franchir la dernière étape de la coopération et aller vers l'harmonie/complémentarité.*

Plus concrètement, à court terme :

- Organiser une concertation pour clarifier le rôle de chacun : dans les GLS et auprès de l'équipe salariée, mettre en débat la proposition faite en Figure 13 pour l'ajuster si besoin.
- Remettre au débat, lors de l'Assemblée Générale, la charte de l'accompagnateur bénévole, qui est l'un des deux documents de référence sur la mission des bénévoles. Elle a été remise en cause par certains acteurs de l'accompagnement pendant les entretiens

### Les conflits

Mettre l'accent sur la prévention des conflits pour éviter l'effet « boule de neige » qui est néfaste à la coopération bénévoles/T.S. *En particulier si la coopération en est à l'étape de l'affrontement/concurrence, il faut un régulateur qui fasse autorité sur les deux acteurs de la coopération*

Plus concrètement, à court terme :

- Rédiger un « livret des pratiques de l'accompagnement partagé » en partant de situations de conflit identifiées par les salariés et bénévoles. Ce livret précisera le type de communication à utiliser pour éviter l'interprétation, les quiproquos etc.
- Identifier un interlocuteur au conseil d'administration qui puissent réguler la coopération entre deux acteurs si nécessaire, pour éviter l'effet « boule de neige ». Il faut pour cela former un administrateur au contexte de la relation de coopération dans l'accompagnement : les documents de référence, zones de conflits etc.

Mettre en place une action pédagogique d'intercompréhension entre les bénévoles accompagnateurs et travailleurs sociaux : *relectures communes de situation, échanges sur les motivations des bénévoles et leur approche de leur mission, la démarche et la formation des travailleurs sociaux*

Plus concrètement, à court terme :

- Créer un espace qui permettent l'échange et le débat entre bénévoles et salariés, notamment autour des situations d'accompagnement afin que chacun s'exprime avec ce qu'il est. L'animateur aura pour objectif de faire s'exprimer les participants sur le pourquoi de leur démarche, positionnement etc. Cette rencontre sur le thème de l'accompagnement peut s'approcher de la forme d'un café débat.

## La nature de la relation

Créer des espaces de rencontre et d'échange sous le signe de la convivialité entre bénévoles et salariés : *afin de favoriser la création d'un lien social qui permet de nourrir et réguler la relation de coopération*

### Plus concrètement, à court terme :

- Organiser des moments de convivialité qui rassemble les bénévoles et les salariés qui coopèrent ensemble: apéro, repas, sortie culturelle etc.

Trouver le point d'équilibre entre le besoin de partager des informations et le respect de la vie privée des locataires : *quelles informations pour que le bénévole puisse être satisfait et que la vie privée du locataire soit préservée.*

### Plus concrètement, à court terme :

- Au travers d'ateliers lors de l'assemblée générale, faire travailler les bénévoles sur les informations dont ils ont besoin pour pouvoir réaliser leur mission puis créer le débat avec les travailleurs sociaux sur cette base.

Démarche d'intercompréhension pour que chaque acteur comprenne pourquoi l'accès à l'information est importante et quelles en sont les limites.

### Plus concrètement, à court terme :

- A mêler avec le café débat, qui vise également une démarche d'intercompréhension

## La coopération

Agir sur la fidélisation des acteurs de l'accompagnement : *pour la stabilité de l'échange social mais aussi parce que chacun des acteurs a besoin de se former à la coopération avec l'autre et cela prend du temps.*

### Plus concrètement, à court terme :

- Pour les bénévoles : faire des points réguliers sur le parcours d'engagement pour jauger de la satisfaction du bénévole
- Satisfaire le système d'échange, en ciblant les contre-dons attendus (pour favoriser le « rendre » qui est la fidélité), en posant la question à l'arrivée des bénévoles : Pourquoi être bénévole ? Que peut faire SNL pour vous ?
- Pour les salariés : Créer un parcours d'évolution au sein du pôle social, avec un système de référence des travailleurs sociaux les plus expérimentés. Cette idée vient de l'association similaire rencontrée.

Laisser de la place aux différentes coopérations : *il y en a autant que d'acteur de l'accompagnement. Le cadre de la coopération ne doit pas être trop rigide.*



Plus concrètement, à court terme :

- Etre vigilant à ce que les réflexions autour du rôle de chacun ne mènent pas à un cadre trop précis qui ne permettraient pas l'existence d'une incomplétude des règles

La communication

Modifier la communication entre les bénévoles et salariés pour aller vers une communication plus chaude et directe : *donner des repères aux professionnels sur la manière de communiquer en fonction de la situation.*

Plus concrètement, à court terme :

- Avec les salariés, lister les situations de communication fréquentes et donner des repères sur la manière de communiquer, avec une vigilance particulière sur les situations qui favorisent le conflit
- Intégrer cette préoccupation au suivi individuel des salariés sur la question de la coopération avec les bénévoles (cf. Maturité professionnelle, plus loin)

La hiérarchie associative

Travailler la question de la double qualité des administrateurs : *administrateurs et bénévoles de terrain.*

Plus concrètement, à court terme :

- Créer le débat au conseil d'administration (CA) sur le rôle de l'administrateur, y compris en dehors du CA
- Créer le débat au CA sur des questions telles que : cette double casquette est-elle une opportunité pour créer un lien entre le CA et les GLS ou un frein ?

Renforcer le management participatif auprès des bénévoles accompagnateurs : *trouver une forme de lien direct entre le CA et les accompagnateurs. L'arbitrage en cas de désaccord est cité. Nous avons identifié un risque de perte des valeurs associatives : inventer un canal de communication direct entre CA et GLS.*

Plus concrètement, à court terme :

- Favorise le lien direct entre le conseil d'administration (CA) et les bénévoles de terrain : newsletter du CA, communication thématique (actualité, débat spécifique etc.) du CA vers les groupes locaux
- Repositionner le CA comme autorité qui régule la coopération dans l'accompagnement (Cf. Les conflits, plus haut)

La maturité professionnelle

Formation à la coopération bénévoles/salariés

Plus concrètement, à court terme :

- Organiser des formations sur le thème de la coopération en général et sur la forme que cela prend à SNL, avec le rôle de chacun, les zones de négociation, la manière de communiquer etc.

Mettre en place un accompagnement (individuel si nécessaire) des salariés sur la question de la coopération avec les bénévoles, et un accompagnement des bénévoles à la coopération avec les salariés.

**B. Le rôle des managers dans la coopération bénévoles/salariés**

Je vais récapituler ce que peut faire le manager pour améliorer ou détériorer la coopération entre les bénévoles et les salariés dans le cadre de l'accompagnement social lié au logement.

**Tableau 6 : Récapitulatif de ce que peut faire le manager pour améliorer ou détériorer la coopération bénévoles/salariés.**

Le manager qui améliore	Le manager qui détériore
Définit les rôles de chacun, en se focalisant sur les limites (avec des tâches non négociables) afin de laisser une zone de négociation possible	Entretien des rôles peu clairs qui laisse les bénévoles et les salariés se réguler au quotidien, sans repères.
Favorise la communication chaude et directe	Laisse vivre une communication froide et indirecte
Adapte son management à la maturité de l'équipe salarié sur la question de la coopération avec les bénévoles. <i>Il y a beaucoup de chance pour que les professionnels aient un maturité faible ou moyenne.</i>	N'adapte pas son management sur la question de la coopération bénévoles/salariés. <i>Par exemple laisser les salariés gérer les conflits sans une grande maturité professionnelle peut être contre-productif</i>
Crée des espaces de rencontres physiques, en présentiel, au delà de l'accompagnement pur qui favorisent la création d'un échange social	Ne considère pas le « travail invisible » comme nécessaire
Réagit aux conflits pour éviter l'effet « boule de neige »	Ignore les conflits et laisser les salariés les gérer au coup par coup

Est vigilant au contre-don, à ce que peut faire l'organisation pour rendre ce que le bénévole donne	Ne considère pas le besoin de réciprocité dans la relation bénévole/association, notamment en ne se souciant pas de ce que les bénévoles sont venus chercher dans l'association
Fidélise les acteurs de l'accompagnement	Ne fait rien contre le turn-over des acteurs de la coopération, bénévoles et salariés
Favorise l'intercompréhension entre les bénévoles accompagnateurs et travailleurs sociaux	Laisse les acteurs dans une incompréhension réciproque

Ce tableau permet d'affirmer les tendances issues de l'analyse des entretiens. C'est un repère pour les managers. Globalement, le manager qui détériore est celui qui n'agit pas, qui a un management de « laisser-faire ».

### C. Un outil pour les managers

En dehors de la prise de recul sur la coopération entre les bénévoles et les travailleurs sociaux, dans le cadre de l'Accompagnement Social Lié au Logement, je souhaite proposer un outil aux managers de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS). Cet outil a pour objectif de soutenir les managers sur leur compréhension du contexte, des mécanismes à l'œuvre et de leurs leviers en ce qui concerne la coopération entre les bénévoles et les salariés. Pour cela je vais m'inspirer de la carte mentale proposée en première partie de mémoire et la traduire en outil lisible pour tous, au travers d'un guide de la coopération bénévoles/salariés à destination des managers de l'ESS. Chaque concept est ensuite décliné brièvement dans le glossaire avec à chaque fois, un auteur qui renvoie à une référence dans la bibliographie.

Ce guide est en annexe 13.

## *Conclusion*

Les associations dans leur fonctionnement intrinsèque peuvent mettre en mouvement des acteurs professionnels et bénévoles. La question de la coopération entre ces deux acteurs est intimement liée à huit concepts : le système d'échange, les modalités d'articulation, les conflits, la relation et la coopération, la communication, la hiérarchie associative, et la maturité professionnelle. Certains d'entre eux ont des liens, d'autres entrent en tension dans certaines situations. Mais au travers de ces concepts il est possible de mieux comprendre cette coopération et d'agir pour l'améliorer. Après ce travail, nous pouvons en être certains, les managers associatifs impactent la coopération entre les bénévoles et les salariés.

A travers mes recherches, j'ai pu constater que les outils permettant de soutenir les managers dans la mission de développement de la coopération sont rares voire inexistantes. C'est pourquoi je propose un « guide de la coopération bénévoles/salariés » qui propose une approche au travers des concepts précédemment cités. Le guide dégage un profil de manager qui améliore la coopération et un profil qui la détériore. Ce dernier est principalement un manager passif, qui laisse les acteurs de la coopération se réguler au quotidien sans apporter le cadre nécessaire. A l'inverse, le manager qui améliore la coopération entre les bénévoles et les salariés, propose un cadre souple qui laisse une marge de négociation aux acteurs, favorise la communication chaude et directe, adapte son management à la maturité de l'équipe, réagit aux conflits, est vigilant au contre don, et favorise la fidélité des acteurs et leur intercompréhension.

L'objectif de ce guide est d'ouvrir des perspectives aux managers. Les préconisations faites pour le terrain d'étude montrent ce que peut être le résultat d'une démarche visant à questionner la coopération bénévoles/salariés à l'aide du Guide de la coopération. Après un travail d'amélioration graphique, je pense que ce guide pourrait servir d'outils concret et quotidien aux managers de l'ESS.

Certains constats que je pose en terme d'articulation bénévoles accompagnateurs/travailleurs sociaux peuvent s'appliquer à l'articulation bénévoles/salariés en général. Il a fallu trouver un point d'entrée dans la réflexion mais il ne faut pas s'arrêter là. Pour aller plus loin et confirmer les tendances mise en avant par l'étude qualitative, il faut confronter les réponses à plus grande échelle, au travers d'une étude quantitative. Cela permettrait de savoir si les orientations données peuvent s'appliquer à d'autres organisations que celle de SNL et donc aux bénévoles et salariés en général.

*Bibliographie :*

**Alter, Norbert.** « Coopération, sentiments et engagement dans les organisations », *Revue du MAUSS*, vol. 36, no. 2, 2010, pp. 347-369.

**Burrick, Delphine.** « Une épistémologie du récit de vie », *Recherches Qualitatives – Hors-Série*, no. 8, 2010, pp. 7-36.

**Chanut-Guieu, Cécile.** « La professionnalisation de la fonction de bénévole : quand l'Etat impulse le changement », *Management & Avenir*, vol. 27, no. 7, 2009, pp. 13-30.

**Cousineau, Marie.** « Les systèmes d'échanges du bénévole : une clé pour le management », *@GRH*, vol. 22, no. 1, 2017, pp. 11-30.

**Cousineau, Marie, et Sébastien Damart.** « Le management des bénévoles, entre outils et valeurs. Une approche par les paradoxes », *Revue française de gestion*, vol. 262, no. 1, 2017, pp. 19-36.

**Dossin, Sylvie.** « La communication interne: un enjeu pour les organisations fonctionnant avec des bénévoles la communication interne: un enjeu pour les organisations fonctionnant avec des bénévoles », 2018 (*date de publication de l'article sur le site Oxfammagasinsdumonde.be*).

**Flahault Erika, Loiseau Dominique, Dussuet Annie.** « Bénévolat et salariat: quelle coexistence dans les associations ? ». *Transitions professionnelles dans le monde associatif et l'animation*, L'Harmattan, pp. 41-51, 2010, Logiques sociales.

**Flahault Erika, Dussuet Annie, Loiseau Dominique.** *Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation, la place du travail dans les associations.* ESO Travaux et Documents, Espaces et Sociétés - UMR 6590, 2009, 28, pp.67-75

**Fray, Anne-Marie, et Sterenn Picouveau.** « Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail », *Management & Avenir*, vol. 38, no. 8, 2010, pp. 72-88.

**Halba, Bénédicte.** « Chapitre 7. Collaborer et gérer les conflits au sein de l'association », *Gestion du bénévolat et du volontariat. Développer son projet et les ressources humaines bénévoles*, sous la direction de Halba Bénédicte. De Boeck Supérieur, 2006, pp. 149-170.

**Henri, France,** « Cours communication et collaboration télématiques », *Université Téléq, Canada*, 2004 : <https://www.teluq.ca/tec6385/trousse/A3c.htm>

**Huet, Jean-Michel, et Adeline Simon.** « Pouvoir et légitimité dans les associations », *L'Expansion Management Review*, vol. 125, no. 2, 2007, pp. 6-8.

**Lafore, Robert.** « Le rôle des associations dans la mise en œuvre des politiques d'action sociale », *Informations sociales*, vol. 162, no. 6, 2010, pp. 64-71.

**Paillet, Jeremy.** « Salarié·e·s vs bénévoles : prendre conscience des différences pour un meilleur partenariat », 2018 (*date de publication de l'article sur le site Oxfammagasinsdumonde.be*).

**Prouteau, Lionel.** « Infographie des principaux résultats de l'étude « Bénévolat et bénévoles en France en 2017 » » : [https://fonda.asso.fr/system/files/fichiers/La%20Fonda\\_Etude%20CRA-CSA\\_B%3%A9n%3%A9volat%20en%20France%20en%202017\\_Infographie%20des%20principaux%20r%3%A9sultats.pdf](https://fonda.asso.fr/system/files/fichiers/La%20Fonda_Etude%20CRA-CSA_B%3%A9n%3%A9volat%20en%20France%20en%202017_Infographie%20des%20principaux%20r%3%A9sultats.pdf)

**Recherches et Solidarités,** « La France bénévole en 2016 », sous la direction de Cécile BAZIN et Jacques MALET, 2017

**Recherches et Solidarités**, « La France bénévole : évolutions et perspectives », 16<sup>ème</sup> édition, sous la direction de Cécile BAZIN et Jacques MALET, 2019 : <https://recherches-solidarites.org/wp-content/uploads/2019/06/LFB-diapo-06-06-2019.pdf>

**Rullac, Stéphane.** « Quels enjeux et modalités de collaboration entre les bénévoles et les salariés dans le secteur de l'économie solidaire ? Le cas de l'action sociale », *Le sociographe*, vol. hors-série 5, no. 5, 2012, pp. 185-206.

**Service général de la Jeunesse et de l'Éducation permanente** « Le volontariat en Wallonie et à Bruxelles - Regards du monde associatif et de la recherche académique », *Administration générale de la Culture Collection Culture Éducation permanente N° 21*, 2014 : [http://www.educationpermanente.cfwb.be/index.php?eID=tx\\_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=99f4a5a420a9b3991361a57750cf67dd5fa12fe4&file=fileadmin/sites/edup/upload/edup\\_super\\_editor/edup\\_editor/documents/Judith/Le\\_volontariat\\_interieur\\_couleur\\_completBD.pdf](http://www.educationpermanente.cfwb.be/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=99f4a5a420a9b3991361a57750cf67dd5fa12fe4&file=fileadmin/sites/edup/upload/edup_super_editor/edup_editor/documents/Judith/Le_volontariat_interieur_couleur_completBD.pdf)

**Tremblay, Michel, et Gilles Simard.** « La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité », *Gestion*, vol. vol. 30, no. 2, 2005, pp. 60-68.

**Tremblay, Michel.** « Introduction. La mobilisation des troupes : quoi, pourquoi et comment ? », *Gestion*, vol. vol. 30, no. 2, 2005, pp. 35-36.

**Ville de Paris**, « Cahier des charges portant sur les actions d'Accompagnement Social Lié au Logement mises en œuvre dans le cadre du Fonds de Solidarité pour le Logement du département de Paris », 2006.

**Ville de Paris.** « Fonds de solidarité pour le logement de Paris : le règlement intérieur », 2017 : <https://cdn.paris.fr/paris/2019/10/01/c4894a155484330f9782e6db3f62041c.pdf>

### *Table des annexes*

Annexe 1 : Cahier des charges de l'Accompagnement Social Lié au Logement de Paris.....	73
Annexe 2 : Fiche mission de l'accompagnateur bénévole .....	77
Annexe 3 :Charte de l'accompagnateur bénévole.....	78
Annexe 4 : Répartition des tâches entre bénévoles et T.S d'après les documents de référence ....	80
Annexe 5 : Entretien accompagnateur bénévole 1 .....	81
Annexe 6 : Entretien accompagnateur bénévole 2 .....	91
Annexe 7 : Entretien accompagnateur bénévole 3 .....	105
Annexe 8 : Entretien travailleur social 1 .....	112
Annexe 9 : Entretien travailleur social 2 .....	122
Annexe 10 : entretien avec une association similaire.....	133
Annexe 11 : Guide d'entretien pour les bénévoles accompagnateurs.....	134
Annexe 12 : Guide d'entretien pour les travailleurs sociaux .....	137
Annexe 13 : le guide de la coopération bénévoles/salariés .....	140



FONDS DE SOLIDARITE POUR LE LOGEMENT DE PARIS

ANNEXE A LA CONVENTION DE FINANCEMENT DE L'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL LIE AU LOGEMENT ET DE LOUEZ SOLIDAIRE ET SANS RISQUE

CAHIER DES CHARGES RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE DE L'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL LIE AU LOGEMENT (Page 2 à 4)

Le présent cahier des charges a pour objet de définir les actions à mener lors de la mise en œuvre de l'Accompagnement Social Lié au Logement (ASLL), auprès des ménages parisiens défavorisés dans le cadre du Fonds de Solidarité pour le Logement (FSL) de Paris. Il peut être modifié ou complété par arrêté départemental.

[...]

## **II - Contenu commun à toute intervention au titre de l'ASLL**

Il s'agit de mettre en œuvre un accompagnement adapté aux besoins identifiés dans le cadre d'une approche globale des problématiques évaluées dès le début de la mesure puis révisées régulièrement en fonction de l'évolution de la situation et en articulation avec les partenaires.

### **A) L'évaluation de la situation**

Dès le ou les premiers entretiens, le travailleur social en charge de la mesure d'ASLL doit évaluer globalement la situation du ménage et notamment dans les domaines du budget, de l'insertion sociale et professionnelle, de la santé et/ou du handicap, de la parentalité, de la gestion du quotidien... Ces premières rencontres doivent permettre vis-à-vis du ménage de :

- Présenter l'accompagnement social proposé dans sa globalité et sa temporalité (l'intervention étant limitée dans le temps),
- Confirmer son adhésion,
- Recueillir les premiers éléments sur son parcours de vie,
- Disposer d'éléments concrets sur le budget,
- Identifier les partenaires existants pour établir les contacts nécessaires...

### **B) Les modalités pratiques**

Globalement, le contenu de la prise en charge au titre de l'ASLL est le suivant :

- Accompagnement et suivi rapproché sur le savoir habiter (paiement des charges locatives, gestion de l'espace, appropriation des lieux, entretien du logement, gestion des fluides, droits et devoirs des occupants, utilisation des parties communes...),
- Travail sur les ouvertures et le maintien des droits
- Aide à la réalisation des démarches administratives
- Suivi budgétaire (évaluation du fonctionnement budgétaire du ménage en lien avec la composition familiale, identification et priorisation des postes de dépenses, traitement de l'endettement et/ou du surendettement, constitution d'une épargne...)
- Articulation avec les partenaires intervenant sur les volets de l'insertion sociale, professionnelle et de la santé...

Le rythme des rencontres avec le ménage doit s'adapter à ses besoins et aux difficultés qu'il rencontre. Ce rythme est à définir en fonction des objectifs de travail fixés dans le cadre du contrat d'accompagnement et peut varier en intensité. Pour autant, le ménage doit être rencontré au moins une fois par mois.

Dans le cadre de l'accompagnement social, tout outil pédagogique existant et notamment tout support relatif au savoir habiter peuvent être utilisés. De même, des séances d'informations collectives autour de l'insertion par et dans le logement peuvent être mises en place. Enfin, concernant les situations de plusieurs ménages partageant un même logement (colocation), l'accompagnement doit prendre en compte les caractéristiques propres à la cohabitation (partage de l'espace, des charges, des rôles et responsabilités de chacun, définition des règles de vie collective...).

### **III - Contenu spécifique en lien avec le parcours résidentiel du ménage Le contenu de l'ASLL présenté ci-dessus s'enrichit de modalités spécifiques en fonction de la situation locative du ménage.**

- A) Ménages logés dans des logements temporaires collectifs (notamment résidence sociale) et en diffus

#### Principe

Le suivi auprès des ménages logés dans des logements temporaires collectifs ou en diffus exige une démarche renforcée visant la responsabilisation du ménage. Ce suivi s'inscrit dans son parcours résidentiel et constitue une étape qui doit lui permettre de :

- Poursuivre le processus d'autonomisation engagé,
- S'approprier un nouvel espace de vie et se stabiliser sur le plan locatif,
- Lever les freins en lien avec ses difficultés sociales et professionnelles,
- S'inscrire dans une démarche d'apprentissage des droits et des devoirs du statut de locataire,
- Consolider son parcours résidentiel,
- Accéder à un logement de droit commun, si possible,

- S'insérer durablement dans le logement de droit commun.

### Modalités pratiques

S'ajoutent au contenu global de l'accompagnement mentionné dans la partie II, les modalités spécifiques suivantes :

- Acquisition des règles du savoir habiter,

- Définition et conduite du projet de relogement :

- Inscription et suivi de la demande de logement social (renouvellement, actualisation, choix du lieu du relogement (arrondissements, banlieue...),
- Sensibilisation sur le contexte parisien de l'accès à un logement du parc social,
- Levée des freins empêchant le relogement durable,
- Élaboration du projet de relogement adapté et réaliste (travail sur le logement rêvé et réel),
- Information des ménages et activation des dispositifs de relogement existants
- Réorientation vers d'autres dispositifs de logement ou d'hébergement si nécessaire.

- Aboutissement du projet de relogement :

- Visite avec le ménage du logement durable proposé,
- Sensibilisation aux conséquences du refus de la proposition de logement,
- Aide à la constitution du dossier bailleur,
- Accompagnement du ménage au moment de la signature du bail (état des lieux, attestation d'assurance, paiement du dépôt de garantie...).

- Accès dans le nouveau logement :

- Accompagnement à l'installation et à l'aménagement du logement,
- activation des dispositifs d'aide à l'entrée dans le logement, si nécessaire et en fonction de l'épargne acquise,
- orientation vers les organismes pouvant apporter une aide matérielle à l'équipement mobilier,
- ouverture des droits et aide aux démarches administratives (changement d'adresse...),
- intégration dans l'immeuble et le quartier.

- Clôture de l'accompagnement et passage de relais vers les services partenaires si nécessaire.

### Durée de l'accompagnement

Les mesures d'ASLL financées par le FSL ont une durée pouvant aller jusqu'à un an. Une prolongation de la mesure peut être demandée chaque année en fonction des besoins liés à l'insertion par le logement identifiés du ménage et de son adhésion à l'accompagnement proposé. Considérant que l'accueil des ménages dans des logements temporaires collectifs ou en diffus favorise le maintien de la dynamique d'insertion dans laquelle ils sont engagés, et constitue la dernière étape avant l'accès au logement définitif, il importe de structurer l'intervention sur la base de 2 temps forts : - Un premier temps consacré au soutien à l'installation du ménage dans la structure, à l'évaluation de sa situation, à la définition des axes de travail de l'ASLL et à la mise

en place des actions en fonction des freins à lever..., - Un deuxième temps consacré à l'accompagnement au relogement après acquisition et consolidation de l'autonomie.

Cette temporalité n'exclut pas la nécessité de prendre en compte les situations des ménages dont les difficultés empêchent l'acquisition des apprentissages indispensables à l'accès au logement durable. Il s'agit de repérer le plus tôt possible ces situations, et de travailler le projet de réorientation vers un dispositif plus adapté à la situation du ménage.

### Forfait relogement

L'accompagnement est fixé de manière forfaitaire à 3 mois. Dédié à favoriser l'installation du ménage dans son nouvel environnement, cet accompagnement court à compter de la date d'entrée du ménage dans le logement

[...]



**Solidarités Nouvelles pour le Logement Paris**

173 avenue Jean Jaurès 75019 Paris

Tél. : 01 58 30 74 25

Fax : 01 58 30 73 34

Courriel : contact@snl-paris.org

www.snl-union.org

## Mission bénévole accompagnateur, accompagnatrice

**SNL Paris rassemble des citoyen.ne.s qui s'engagent localement pour lutter contre le mal-logement.**

Réuni.es à l'échelle d'un quartier en Groupes Locaux de Solidarité (GLS), les bénévoles collectent des fonds pour créer ou réhabiliter des logements. Ils et elles proposent ensuite ces logements, pour un loyer adapté, à des personnes en situation de grande précarité. Les bénévoles accueillent les locataires dans le groupe local et les accompagnent le temps nécessaire pour qu'ils accèdent à un logement durable. En quelques chiffres, SNL Paris compte :

- 233 logements d'insertion répartis sur 18 arrondissements parisiens ;
- 225 bénévoles réparti.es dans 18 Groupes Locaux de Solidarité (GLS).

### Description de la mission « accompagnateur, accompagnatrice » :

**Accompagner (idéalement en binôme) une personne ou une famille logée par SNL Paris, jusqu'à son relogement dans un logement durable, en lien avec le groupe local et le travailleur social de l'association :**

- ✓ Aider à l'installation dans le logement et l'insertion dans l'immeuble,
- ✓ Favoriser la découverte du quartier,
- ✓ Rendre de menus services, si nécessaire soutien aux démarches,
- ✓ Entretenir une relation d'écoute et de soutien, dans la proximité,

**Participer au groupe local de solidarité de son quartier, qui regroupe les logements, les locataires et les bénévoles du quartier, selon les savoir-faire et centres d'intérêt de chaque bénévole :**

- ✓ Organiser des activités pour les bénévoles et les locataires du groupe local, autour de la question du logement ou de l'ouverture au quartier,
- ✓ Organiser des événements en vue de collecter des fonds pour de futurs logements ou sensibiliser au mal logement,
- ✓ Tisser des liens inter-associatifs ou avec les institutions, dans le quartier.

**Lieu :** dans votre arrondissement et chez les locataires.

**Savoir-faire :** Motivé par la question du logement et de la solidarité. Aptitudes relationnelles. Capacité d'accueil et d'écoute. Ouverture d'esprit. Capacité à se remettre en question. Travail en équipe.

### *Annexe 3 :Charte de l'accompagnateur bénévole*

## **Charte de l'accompagnateur bénévole**

La charte de l'accompagnateur a pour fondement les missions de l'association et les valeurs partagées par ses membres. Ces derniers placent l'humain au cœur de leur action, et s'appuient sur la conviction que toute personne est porteuse des compétences et des potentialités nécessaires pour affronter les difficultés.

La relation née de la rencontre entre des personnes est une aventure unique, sans cesse à inventer. De ce fait, il ne saurait y avoir recours à un mode d'emploi ou à des recettes. En revanche, les acteurs de la relation ont besoin de repères. En formalisant ces repères, la charte de l'accompagnateur détermine le cadre de la relation d'accompagnement et ce dans les limites fixées par la loi.

### **L'accompagnement, un des « piliers » de la démarche SNL**

Tous les locataires acceptent, de façon contractuelle, l'accompagnement en signant le bail. L'association doit donc mettre en œuvre cet accompagnement.

Les bénévoles accompagnateurs s'engagent à assurer la continuité de l'accompagnement.

L'association fournit aux accompagnateurs les moyens pour soutenir, réinterroger, nourrir leur pratique.

### **Une éthique de l'accompagnement**

La relation d'accompagnement est un engagement entre personnes responsables de leurs choix. Dans la dynamique qui doit déboucher sur le relogement durable, le locataire est l'acteur principal de la relation et de son projet de relogement.

Cette relation implique respect, disponibilité et écoute de la part de l'accompagnateur qui s'engage à respecter les valeurs, liées aux appartenances culturelle, religieuse, politique, à l'histoire de la personne qu'il accompagne, tous les aspects de sa vie privée : l'espace intime que constitue son logement, son mode de vie, son rythme personnel.

La mission de l'accompagnateur se limite aux questions relatives au logement. Il a, dans ce cadre, à connaître ce qui concerne directement le projet de relogement durable du locataire. En revanche, c'est à ce dernier et à lui seul de prendre l'initiative de communiquer à propos d'autres domaines de sa vie. S'agissant des informations transmises par le locataire à l'accompagnateur, les règles de discrétion s'appliquent dans la relation :

- entre les accompagnateurs,
- dans le Groupe Local de Solidarité,
- avec les autres locataires,
- avec l'équipe du siège,
- avec les personnes extérieures à SNL.

L'accompagnateur, en s'appuyant sur les temps de formation et de réflexion collective proposés par l'association, se doit d'approfondir ce qui, de façon spécifique, structure la relation d'accompagnement à SNL, ce qui y détermine la place, le rôle de chacun des deux partenaires, d'enrichir ses pratiques.

## **Une relation contractuelle**

L'accompagnateur détermine avec le locataire la fréquence et les modalités de rencontres régulières.

La relation d'accompagnement est rythmée par des étapes importantes :

- signature du contrat,
- état des lieux à l'entrée dans le logement SNL,
- adhésion à l'association,
- paiement du loyer,
- renouvellement du contrat de location,
- formalisation du projet de relogement,
- visite des logements durables proposés,
- état des lieux lors du départ de SNL.

L'accompagnement évolue dans le temps, ses modalités varient au fil des mois et des années. Cette évolution se vit en concertation avec le travailleur social et avec le Groupe Local de Solidarité.

L'action de l'accompagnateur doit respecter, et être en cohérence avec les missions dévolues au travailleur social et aux autres permanents du siège.

## **Le Groupe Local de Solidarité, acteur de l'accompagnement**

C'est le GLS qui confie la mission d'accompagnement au bénévole. Le GLS inscrit la relation accompagnateur-locataire dans un cadre collectif.

On y partage

- les expériences des uns et des autres liées au logement SNL, et à l'accompagnement,
- les informations concernant la vie de l'association,
- des moments de convivialité,
- des actions partagées.

Le GLS ouvre la relation d'accompagnement à la dimension citoyenne : le groupe local est le lieu où le locataire et l'accompagnateur, l'un et l'autre membre à part entière de l'association, sont conviés à jouer ensemble un rôle actif, sont encouragés à découvrir et à participer à la vie du quartier, sont invités à s'associer aux actions de SNL pour lutter contre les causes et les conséquences du mal-logement.

## **Les soutiens de l'accompagnement bénévole**

L'accompagnateur bénévole est soutenu dans son action par les permanents du siège dans les domaines

- de l'accompagnement social,
- de la gestion locative,
- de l'entretien des logements,
- de la formation, et de la réflexion collective concernant l'accompagnement.
- 

Le Conseil d'Administration, ou le Délégué Général par délégation, est garant en dernier recours d'une bonne articulation entre le locataire, l'accompagnateur, le groupe de solidarité et les permanents.

*Adoptée pour SNL Paris en Assemblée Générale le 24 juin 2008*

Annexe 4 : Répartition des tâches entre bénévoles et T.S d'après les documents de référence

Bénévoles	Travailleurs sociaux
Tisser des liens inter-associatifs	Articulation partenaires
Aide à l'installation dans le logement et insertion dans l'immeuble	Accompagnement et suivi rapproché sur le savoir habiter (paiement des charges locatives, gestion de l'espace, appropriation des lieux, entretien du logement, gestion des fluides, droits et devoirs des occupants, utilisation des parties communes...) / Soutien à l'installation du ménage dans la structure
Signature du contrat de location	
Etat des lieux entrée/sortie	
Renouvellement du contrat de location	
Paiement du loyer	Paiement des charges / Gestion du budget
Visite du logement durable	Visite du logement durable
Formalisation du projet de relogement	Contractualisation individualisé fixant dates et objectifs à atteindre jusqu'au relogement / élaboration du projet de relogement adapté et réaliste (travail sur le logement rêvé et réel)
Favoriser la découverte du quartier	
Relation d'écoute et de soutien dans la proximité	
Rendre de menus services	
	Travail sur les ouvertures et maintien de droit
	Suivi budgétaire
	Inscription et suivi de la demande de logement social (renouvellement, actualisation, choix du lieu du relogement (arrondissements, banlieue...),
	Sensibilisation sur le contexte parisien de l'accès à un logement du parc social
	Levée des freins empêchant le relogement durable
	Information des ménages et activation des dispositifs de relogement existants
	Réorientation vers d'autres dispositifs de logement ou d'hébergement si nécessaire
	Sensibilisation aux conséquences du refus de la proposition de logement
	Aide à la constitution du dossier bailleur



	Accompagnement du ménage au moment de la signature du bail (état des lieux, attestation d'assurance, paiement du dépôt de garantie...).
	Accompagnement à l'installation et à l'aménagement du nouveau logement
	Activation des dispositifs d'aide à l'entrée dans le logement durable, si nécessaire et en fonction de l'épargne acquise,
	Logement durable : Orientation vers les organismes pouvant apporter une aide matérielle à l'équipement mobilier,
	Logement durable : ouverture des droits et aide aux démarches administratives (changement d'adresse...),
	Logement durable : Intégration dans l'immeuble et le quartier.

Tâches partagées / Tâches réservées aux bénévoles / Tâches réservées aux T.S

#### *Annexe 5 : Entretien accompagnateur bénévole 1*

Question générale pour déclencher le récit de vie :

- **Est-ce que tu peux me raconter pourquoi tu es arrivé dans cette structure ?**

Par envie de m'engager dans l'associatif sur Paris. Ça fait longtemps que j'en faisais dans le sud. En déménageant sur Paris j'ai voulu trouver une association pour participer à la vie associative parisienne. Je connais le monde de l'associatif mais pas sur Paris, c'était l'occasion de voir autre chose et le logement m'intéressait bien ? ça me permettait de voir tout type de personne pas seulement des jeunes, des personnes de tous horizons donc c'est pas mal. L'intégration s'est faite assez facilement, j'avais contacter plusieurs associations et c'est avec SNL que j'avais le plus accroché, avec l'animatrice de la vie associative et les bénévoles de l'arrondissement. J'ai donc choisit de garder SNL.

#### **Tu disais donc pour participer à la vie du quartier ?**

Pas forcément, plus de la ville de Paris en générale. Paris est assez dense donc j'avais envie de découvrir par ce biais aussi

Questions pour relancer autour des concepts identifiés :

Systeme d'échange : (bénévoles)

- **Pourquoi es-tu bénévole ?**

Au-delà du fait que ça m'apporte quelque chose, c'est pour apporter quelque chose au gens. C'est quoi l'insertion le vivre ensemble ? Tout ça ce sont des questions que je me pose depuis tout petit, en lien avec mon univers familial. Très vite j'ai eu envie moi aussi de participer d'une manière ou d'une autre, pas forcément dans le même domaine mais faire quelque chose. Du coup quand je suis arrivé à Paris j'ai eu envie de faire quelque chose tout de suite, sans en faire trop non plus. Mon travail n'a rien à voir avec ça, j'avais envie de faire un truc pas lucratif, dans lequel on m'impose rien. Aucun salaire, si je fais une mission c'est que je l'ai voulu. Je ne peux me reprocher qu'à moi-même de faire ça si j'ai pas envie de le faire. C'est vraiment ça qui m'intéresse là-dedans. Au boulot il faut remplir les objectifs. Dans le bénévolat la dimension n'est pas la même surtout que le côté solidarité qu'on trouve dans le bénévolat m'intéresse aussi. La dimension n'est pas la même. Est-ce que ça m'apporte un truc oui mais c'est pas le truc premier. Par exemple c'est très personnel, je suis pudique sur la question.

Tu parlais de milieu familial qui a favorisé ça.

Oui mon père a créé le Genépi en fait. Moi le secteur pénitencier ne m'intéresse pas plus que ça mais le secteur associatif oui. Bon je suis moins dévoué que lui quand même [rire]. Je fais vraiment la différence entre mon engagement associatif et le travail, pour moi l'association c'est ma sphère personnelle et j'aime l'idée que ma vie privée soit tout aussi voire plus dense que ma vie professionnelle.

- **Pourquoi à SNL ?**
- **Qu'est-ce que tu retires de ton bénévolat ?**
- **A ton avis qu'apportes-tu à SNL ?**

Un regard un peu neuf, de par ce que je suis : âge, sexe, etc. Dans le GLS, les échanges dans les formations. Après j'accompagne quelqu'un, j'encadre des sorties culturelles, j'ai tenu un stand pour SNL. Ça apporte un truc à SNL. Je ne suis pas uniquement sur l'accompagnement, comme je travaille je ne peux pas accompagner plus qu'une famille. Sinon ce sera une contrainte et je veux pas donc j'en fais moins sur l'accompagnement mais plus sur le reste puisque c'est plus souple je me porte volontaire en fonction de mes disponibilités.

- **Comment SNL pourrait mieux valoriser ses bénévoles ?**

Je sais que c'est la grande question. Ce n'est pas quelque chose où je me sens vraiment concerné. Je sais qu'en fonction de la relation locataire/bénévole, certains bénévoles se sentent lésés par leur

place dans le travail d'insertion des locataires. C'est là où je vois vraiment l'accompagnement comme une possibilité, c'est s'il y a des besoins et si le locataire veut être accompagné... Le côté altruiste, humain c'est cool mais si le locataire n'a pas besoin de nous je ne force pas, c'est très bien.

Tu vois sur les activités culturelles, qui sont ponctuels et éphémères il y a moins d'attentes et de frustrations mais tu en retires de la satisfaction en tant que bénévole je me dis qu'il faudrait les développer. Je ne crois pas que ce truc des bénévoles qui se sentent pas assez impliqués soit propre à mon GLS. C'est un truc qui existe dans les autres GLS aussi.

### **A ton avis elle vient d'où cette frustration dont tu parles ?**

Moi je ne suis pas du tout frustré pour ça. Je comprends amplement que tous les locataires, enfin tous les locataires ont un logement c'est déjà ça. Après ça dépend des bénévoles. J'ai accompagné deux familles qui étaient très contentes que les accompagne. Elles savent qu'elles peuvent compter sur moi, je les vois deux fois dans le mois, je pense que cela doit me rendre deux heures et on est très content de fonctionner comme ça. Il y a des bénévoles qui aimeraient faire plus... Certains vivent mal la frontière entre T.S qui est salarié et les bénévoles. Pour moi ce n'est pas mon rôle de remplacer le T.S, je n'ai pas ses compétences, ni qualification. Là il y a une limite délicate à définir. Peut-être que parfois certains bénévoles en font plus, d'autres pas assez.

### **Tu évoques deux GLS ? tu connais les deux ?**

Non mais comme ce n'est pas loin il y a eu des interactions déjà. Donc j'ai cru cerner que ce groupe vit la même chose que certains de notre GLS.

### Rapport aux outils de gestion : (bénévoles)

- **Les associations de la taille de SNL doivent composer avec des contraintes de la part des financeurs, comment vois-tu cela de ta place de bénévole accompagnateur ?**

**Non je ne le vois pas. Il y a les questions de budget, achat d'appartement tout ça. Peut-être que c'est un manque d'investissement de ma part mais je ne le sens pas ce sujet.**

### Les modalités d'articulation :

- **Peux-tu me raconter ce que tu vis dans l'expérience de l'accompagnement partagé avec les T.S ?**

Je n'ai pas eu le même T.S sur les mêmes familles que j'ai accompagné. Le premier T.S est pas resté longtemps et je n'ai pas eu beaucoup d'interaction. C'était XXX je crois.

J'en ai eu pas mal avec le T.S qui avait repris, sur un autre accompagnement et là c'était très bien.

Aujourd'hui ça a changé encore, et pour le moment on a pas mal échangé mais on ne s'est pas rencontré. Il y a bon échange. C'est vrai que parfois c'est pas mal que j'ai une meilleure vision de que le T.S pourrait m'apporter. Je peux m'occuper des choses assez courantes (factures EDF etc.), les choses classiques. Mais j'ai des questions sur beaucoup de choses, et je n'ai pas de retour ou avec un grand délai. Si j'ai bien compris les T.S ont beaucoup de boulot donc ça peut se comprendre.

**- Peux-tu me parler de ta mission bénévole à SNL ?**

Justement je pense qu'il y a un côté pour le T.S de pouvoir se libérer de tâches simples que le bénévole peut remplir. Bon sauf sur les question d'administratif etc. que le bénévole ne remplit, c'est plus sur les questions de la vie courante tout ça, le loyer aussi, et tisser un lien un peu plus informel avec les locataires. Alors que le T.S de par son statut et l'institution ne peut pas créer la même relation. Le bénévole a un certain statut à SNL mais le lien n'est pas pareil il y a moins d'enjeu.

**- Peux-tu me parler de la mission de travailleur social à SNL ?**

Pour moi le TS est vraiment l'intermédiaire entre le locataire et les instances de l'état : DALO, tout ce qui concerne l'intégration logement. Il y a un gros travail administratif. Une grosse connaissance des rouages du système. Interaction à différentes échelles en plus local et global. Titre de séjour, trouver un travail, un logement, constitution des dossiers de rapprochement familial etc. En fait ils font tout ce qui est plus sérieux. Il a une vraie légitimité à faire tout ça. Pour moi le T.S c'est le PASS vers l'intégration plus ou moins définitive. Sans le T.S le locataire n'est même plus locataire il est en roue libre. Le T.S encadre

**Tu parles de légitimité ?**

Oui pour moi les bénévoles n'ont pas vraiment de légitimité. Du jour au lendemain un autre bénévole du GLS peut faire des choses à la place de l'accompagnateur. Je pense que les T.S ne se permettent pas des trucs comme ça, genre « tu peux me dépanner et faire le dossier de demande Chépakoi à ma place ? ». Non cela ne fonctionne pas comme ça. Alors que les bénévoles la relation est informelle, c'est plus flexible, donc on peut se permettre des trucs comme ça.

- **Quel serait le T.S idéal selon toi ? Peux-tu me le décrire ?**

**Franchement je ne sais pas. Je ne suis pas assez aguerri pour répondre.**

A l'inverse, c'est quoi u mauvais T.S ? Rire

Non bah je dirais quelqu'un à l'écoute, qui prend du recul qui peut créer des liens intéressant sans être amical, en gardant une distance. Pour que ça reste formel.

**Tu parles de la distance ?**

Ouai par opposition aux bénévoles. Ça dépend des bénévoles. Moi les locataires ne sont pas mes amis, on se sent bien sans être amis. Mais ça dépend des bénévoles. Que les gens s'invitent à manger ça ne me choquent pas.

Je dirai plus de proximité entre bénévole et locataire, moins avec le T.S à mon sens.

Conflits :

- **As-tu déjà vécu ou eu connaissance d'un conflit entre un bénévole/un T.S ?**

J'ai eu connaissance, dans un arrondissement limitrophe. Eux c'est compliqué parce qu'ils veulent s'impliquer plus et c'est compliqué avec du coup avec le T.S. Elle n'arrive pas à mettre des limites aux bénévoles. Il faut rester dans l'associatif on est pas là pour faire de la production, du chiffre. Les bénévoles il faut se détendre.

**Ok c'est comme ça que tu as analysé le conflit.**

Je pense que c'est aux T.S et à SNL de définir les tâches des bénévoles. C'est probablement une déformation professionnelle. Il faut que les bénévoles aient une possibilité d'initiative pour collecter, être dans l'arrondissement etc. Mais avec le locataire c'est le salarié, d'où les salariés. C'est à lui de définir les tâches du bénévole.

**Pour toi c'est lui le référent ?**

C'est tout à fait ça. Ce n'est pas à un GLS de décider la manière dont on va accompagner. En revanche on peut proposer mais si c'est non c'est non. Sur le conflit dont j'ai entendu parlé, à mon avis il y a un moment où il faut trancher, on ne va pas rameuter tout le monde sur un truc comme ça.

**Qui peut trancher ce type de débat ?**

Le T.S ! il est salarié et peut prendre des décisions. Le bénévole un peu moins.

### **Sur cette question de la répartition des tâches dans ton GLS ça se passe comment ?**

Très bien, il y a un consensus. La plupart des gens sont des personnes âgées. Je sais que parfois c'est compliqué de leur faire changer d'avis, dans mon GLS ça marche. La majorité sont à la retraite.

La majorité des bénévoles de mon groupe prend la place que lui donne le locataire et le T.S. Aucun n'a envie de plus.

### **Donc tu as connu 3 T.S, avaient-ils des pratiques différentes ?**

Non je n'ai pas eu besoin de me réajuster. La dernière je ne la connais pas mais les deux d'avant j'ai trouvé qu'ils étaient à l'écoute et sympathiques donc ça me va.

- **Peux-tu me le raconter ?**
- **Peux-tu partager avec moi ton analyse de ce conflit ?**
- **D'après toi, comment peut-on éviter les conflits entre bénévoles et salariés ?**

Cadrer à l'avance. Mais en même temps ça me gêne on n'est pas là pour rédiger un processus gravé dans le marbre. Mais des limites ça peut être bien, ensuite les bénévoles sont assez intelligents pour comprendre. Il faut quand même un truc plus précis que la charte de l'accompagnateur bénévole

Nature de la relation/type de coopération :

- **Selon toi quel type d'échanges entretiens-tu avec les T.S ?**

Un échange heu.... Je lui apporte un plus. Des nouveautés que lui ne fait pas : toujours en lien avec le locataire, recherche de travail et appartement. Il ne peut pas penser à tout. C'est une sorte de complément ce que je fais.

- **Comment la qualifierais-tu ?**
- **Qu'est-ce qui est important dans ces échanges bénévole/salarié ?**

Comprendre le travail du T.S et essayer de l'aider au mieux. Mieux le cerner.

### **Quand tu dis mieux le cerner ?**

Je parle des missions générales. Mais là où il en est avec le locataire ça peut être bien aussi sinon on n'avance pas ensemble. Moi c'est la locataire qui m'informe de là où elle en est. Je n'ai pas du tout de retour.

Ha ! tien je viens de me souvenir que j'aurai dû travailler avec un autre T.S encore mais je n'ai jamais eu de contact avec elle. Du coup on a jamais parlé d'accompagnement. Quand ce T.S est arrivé je ne l'ai jamais vu que des échanges par mail.

### **Ha du coup il y a eu des échanges par mail ?**

Oui oui mais bon le mail c'est flou. Avec ta boîte archi pleine...

- **Que faut-il pour améliorer les échanges bénévoles accompagnateur et T.S ?**

Des échanges brefs sur le suivi du locataire pour qu'on puisse s'adapter et des infos pour mieux comprendre leur mission.

- **As-tu déjà échangé avec le T.S, sur un sujet qui ne concerne pas SNL ?**

Pffffff

Oui sûrement. Oui bien sûr que oui. On arrive à avoir un échange humain même s'ils ont beaucoup de boulot.

- **Selon toi, qui décide de votre manière de vous organiser dans votre travail commun ?**

Le T.S

- **Qui fait autorité ?  
Ou qui devrait faire autorité ?**

Le T.S

Type de communication :

- **Peux-tu m'en dire plus sur votre manière de communiquer ?**

Les réunions principalement. Et souvent le T.S est là. En tout cas depuis que je suis arrivé il y a un T.S qui est là chaque fois sauf la dernière c'était un autre.

**Du coup quand je te parle de votre manière de communiquer, tu penses tout de suite à la réunion ?**

Bah oui parce que c'est pratique quand même. On échange on se comprend, on retient ce que l'autre dit... Après il en faut pas trop des réunions. Tous les mois c'est trop. Nous c'est tous les deux mois, c'est très bien.

- **Globalement, es-tu satisfait de ta communication avec le T.S ?**

Avec plus d'info sur le travail fait avec le locataire ce serait mieux mais je suis satisfait.

- **Quel canal de communication utilisez-vous le plus souvent ?**
- **Est-ce que cela te convient ?**
- **Comment améliorer la communication entre accompagnateur et T.S ?**

Hierarchie associative :

- **D'après toi, est-ce que les bénévoles accompagnateurs réfèrent de leurs actions auprès de quelqu'un de particulier ?**

Oui au T.S et au coordinateur pour ma part.

- **D'après toi, qui guide / organise / donne le cadre à l'action des bénévoles accompagnateurs ?**

Le T.S en premier lieu puis le coordinateur qu'on écoute puis les autres bénévoles puisqu'on discute autour d'une table on se fait entendre des choses on se définit un cadre. Le T.S est plus là pour chapoter l'accompagnement mais le détail on le travail en réunion.

- **Qui guide / organise / donne le cadre au travail commun entre bénévoles accompagnateurs / T.S ?**

Le T.S toujours. Comme je le disais je suis un complément, il faut me dire quoi faire, c'est le T.S qui sait ça.

- **Qui fait figure d'autorité sur les questions d'accompagnement ? Pourquoi ?**

Le T.S il est compétent, il doit décider.

- **En tant que bénévole accompagnateur, avec qui tu as des liens sur la question de l'accompagnement ?**

Les autres bénévoles du GLS, le coordinateur, le T.S. Pas plus



### Test projectif :

Un T.S informe un bénévole accompagnateur qu'il a fait un dossier d'accord collectif avec la famille que ce dernier accompagne. En lui expliquant pourquoi il a fait ce dossier, le bénévole comprend que le relogement va arriver rapidement une fois l'accord collectif validé. Il comprend également que d'après le travailleur social, la famille est relogeable dans un logement durable puisqu'autonome en ce qui concerne le logement. La bénévole manifeste son désaccord en disant au travailleur social qu'elle ne partage pas son diagnostic. Pour elle, le locataire en question n'est pas encore autonome puisqu'il la sollicite quasi-quotidiennement autour de demande diverse et qu'elle a peur que sans son aide, le locataire aille vers une situation d'échec dans le logement durable. Le travailleur social explique au bénévole quels sont ses critères pour diagnostiquer le fait qu'un locataire soit « prêt au relogement », et maintient son diagnostic. Même après ces précisions, la bénévole ne partage toujours pas le diagnostic. Le T.S, répond en précisant que le diagnostic de l'autonomie d'un locataire fait partie de ses missions, qu'elle est compétente pour cela.

### **Quelle est ta réaction ? Que penses-tu de cette situation ?**

Je suis d'accord avec le T.S. Même s'il n'a pas tout le temps raison il faut qu'il puisse donner le cap. Quand un bénévole accompagne un locataire il crée un besoin, donc c'est pas étonnant qu'il soit solliciter. La question c'est « qu'est-ce qu'on fait des sollicitations ? ». Il faut réduire petit à petit le besoin du bénévole accompagnateur. Là le bénévole doit se demander : » Si j'étais pas là est-ce que le locataire ne ferait pas seul les choses qu'il me demande. Il faut tendre vers ça. On comprend le manque d'autonomie mais ensuite il faut que ça change, trouver des solutions ailleurs.

Si le T.S dit que le bénévole est prêt c'est qu'il doit l'être. Le bénévole peut questionner et attirer l'attention sur des choses qui le questionne. Au besoin le T.S peut revoir sa copie mais globalement je pense qu'ils sont dans le bon. Là on a l'impression que le bénévole va s'ennuyer ou que le locataire va lui manquer. Il faut laisser les gens partir. Dans cette situation il faut seulement s'assurer que le T.S peut changer d'avis et être à l'écoute... Ensuite s'il ne le fait c'est que c'est comme ça. Le T.S doit garder à l'esprit que le bénévole est en prise affectif avec le locataire.

Ensuite le bénévole peut tout à fait garder contact avec le locataire mais là ça lui appartient, ce n'est plus SNL. Moi j'ai accompagné une famille pendant 2 ans, et SNL ne m'a pas empêché de garder contact après le relogement. Au début on se donne des nouvelles et ensuite ça s'estompe et tant mieux. Les gens suivent leur route.

Je pense qu'en fonction des âges cela doit changer pas mal. La locataire que j'accompagne je lui dit que je reste disponible s'il faut après le relogement mais je ne fais pas parti de sa famille, de son cercle d'ami, il faut être lucide. Naturellement les liens vont se distendre.

**Si tu étais à la place du T.S, qu'aurais-tu fait ? Pourquoi ?**

**Si tu étais à la place du bénévole, qu'aurais-tu fait ? Pourquoi ?**

J'aurais demandé pourquoi ? Pour comprendre le T.S. Si après ça je ne suis pas d'accord, j'expose mon point de vue après une fois que c'est fait ça appartient au T.S. Mais vraiment il ne faut s'accrocher aux gens pour qu'ils restent à SNL, l'objectif c'est d'accéder à un logement durable. Je trouve que c'est un truc qu'on évoque tout le temps avec les T.S, dans les formations : le logement est temporaire c'est juste un passage pour aller vers un ailleurs, vers une vie stable. On me l'a dit dès le premier RDV à SNL pour devenir bénévole, ce sont des logements temporaires.

Après SNL il y a d'autres assos qui peuvent prendre le relais ! Une fois que les choses de logement sont comprises et maîtrisées, pour le reste on trouvera d'autres assos.

**A ton avis quelles sont les raisons, les valeurs qui guident le bénévole / le T.S ?**

Le bénévole veut absolument donner son avis. A tort ou pas. J'ai du mal avec cette pratique y compris dans le monde pro. On peut le faire mais de là à aller embêter un T.S dans son travail c'est pas bon.

Je crois que c'est propre à beaucoup d'asso, il y a beaucoup de retraités qui sont dans une continuité du monde professionnel et qui s'investissent trop. Pour moi l'associatif doit être plus léger. En l'abondant comme ça on le vit mieux et les locataires et salariés aussi.

**Comment peut-on expliquer que les interprétations de la situation soient aussi différentes ?**

Le T.S fait son boulot, il a un cadre il applique. De toute manière dans cette situation je ne vois pas comment le locataire pourrait ne pas partir sur volonté du bénévole. Là il manque du dialogue, il faut être à l'écoute et se faire confiance.

Perspectives/aspect positifs :

- **Selon toi, que faut-il pour améliorer la coopération bénévoles accompagnateur et T.S ?**
- **Peux-tu me raconter une expérience positive dans tes liens avec T.S / bénévoles ?**

Avec le T.S que je connais le plus, j'ai un bon contact. Elle vient à toutes les réunions, elle nous laisse la parole et de la liberté. Même dans situations cauchemardesques comme la commission d'attribution, c'est horrible de choisir le ménage, ça s'est quand même bien passé puisqu'elle était en soutien. Elle n'a pas été autoritaire, elle apportait des réponses. Tout s'est bien passé, c'était super comme moment. Elle a vraiment bien mené la réunion en plus.

Cette commission nous implique beaucoup c'est énorme. Ceux qui veulent plus, alors qu'on a un grosse part de travail, c'est questionnant quand même.

### **Parole libre :**

J'ai bien aimé notre échange car ce sont des choses desquelles je discute autour de moi dans le cadre privé mais pas trop à SNL. Dans mon GLS il y a que des retraités donc je ne donne pas tout le temps mon avis. RIRE. Ils ne comprendraient pas.

J'ai vécu une association où le bénévolat était beaucoup trop cadré, c'était trop stricte et j'ai arrêté. Des réunions tous les mois, un cadre trop strict. J'avais l'impression d'être avec des collègues, ça m'intéresse pas. La SNL me laisse la liberté de créer une relation avec mes moyens.

Donc il faut un cadre aux bénévoles, principalement des limites mais il faut laisser au locataire la liberté de ne pas être accompagné, sinon tout le monde est en difficulté. Il faut attribuer un bénévole au cas où le locataire a un besoin mais si la relation ne prend pas tant pis ! S'il y a pas de besoin du locataire le bénévole va partir.

### *Annexe 6 : Entretien accompagnateur bénévole 2*

#### Question générale pour déclencher le récit de vie :

- **Est-ce que tu peux me raconter pourquoi tu es arrivé dans cette structure ?**

Je suis venue à SNL parce que je cherchais à m'engager à la retraite sur des actions de solidarité et à la fois aussi dans un contexte un peu collectif. Ça m'intéressait bien. et en fait au forum des associations j'ai retrouvé les XXX et je me suis dit « ça peut être bien ».

Ça n'a pas tout de suite répondu à mes attentes parce que la première famille que j'accompagnais n'avait pas besoin d'accompagnement et donc c'était un peu complexe, enfin ça me semblait difficile de trouver comment m'y impliquer. Et ce qui était bien par contre c'est que dans SNL et

dans ce groupe là, qui est un groupe que j'aime beaucoup, tu es en binôme donc les situations je les discute plus facilement. Mais je pense que je me suis plus investie quand j'ai pu être en situation de vrai accompagnement avec une autre famille. Et puis, voilà.

### Questions pour relancer autour des concepts identifiés :

Système d'échange : (bénévoles)

#### - **Pourquoi es-tu bénévole ?**

Pourquoi je suis bénévole ?

#### **Oui, d'une manière générale.**

Ben parce que, comment dire, ça me semblait important de pouvoir redonner un peu. J'ai eu de la chance dans la vie. Enfin je sais pas. Tu me prends pendant les vacances...

#### **Oui, il y a quelques questions qui ne sont pas simples !**

Non mais c'est plutôt que je n'ai pas beaucoup de réflexion là-dessus..

Non mais c'est vrai que je n'ai jamais été dans des associations avant donc je n'avais aucune expérience de bénévolat, mais j'avais cette notion... comment dire le fait que la dynamique de la relation, ce fil conducteur, était vraiment important pour moi. C'est ce que j'ai trouvé à SNL, de façon assez globale, aussi bien dans le GLS, que même à SNL Paris, moi je trouve que vous faites très bien, aussi bien dans la partie états généraux dans laquelle je me suis retrouvée un peu par hasard. Et, un certain euh... probablement ce que je pouvais craindre c'est que ce ne soit pas très professionnel et c'est très professionnel. Avec le côté aussi, justement, par ailleurs qui existe.

#### **Donc quand tu dis pro c'est une structure qui roule quoi ?**

Ya d'abord la qualité des gens, je trouve qu'il y a des gens de grande qualité, aussi bien dans les groupes que dans les locataires ou même dans le comité. Peut-être là où je connais moins bien c'est toute l'équipe des pros.

#### **Des salariés ?**

Oui des salariés mais parce que c'est loin. C'est sûr que c'est un peu pénalisant. Mais sinon je trouve ça pro, les gens sont à l'écoute les uns des autres, même quand ce n'est pas si simple que ça avec les travailleurs sociaux.

#### **On va en parler après.**

Mais en même temps on se pose des questions quoi. Y a pas de, y a une vraie écoute de la façon de faire et de ce qui pourrait être intéressant de faire.

- **Pourquoi à SNL ?**
- **Qu'est-ce que tu retires de ton bénévolat ? les choses qui te satisfont ?**

Qu'est ce que je retire ?? comment dire, un vrai sens dans les choses que je fais. J'espère un peu d'aide si c'est possible dans ce qu'on fait. Des rencontres que je n'aurai pas imaginé, aussi bien du côté des locataires que du côté des bénévoles. Je connais un peu moins les travailleurs sociaux si tu veux. Je connais Untel et je connais Unautre.

Bon Untel c'est une personne tu vois mais par exemple quand je vois le rapport qu'Unautre a fait et puis vous le travail que vous réalisez... bon bah c'est ça c'est pro.

- **A ton sens dans ta mission, qu'apportes-tu à SNL ?**

Ecoutes je me suis longtemps posé la question parce que je pense que j'ai à la fois pas beaucoup de compétences et c'est pas du tout mes expériences et je me suis dit qu'il ne fallait pas que je me pose trop cette question.

Je ne sais pas ce que j'apporte à SNL. Je me suis posé la question si tu veux par rapport au CA parce que je me suis dit que je n'avais pas trop le profil pour être au CA et puis bon finalement, j'ai appris beaucoup de choses en étant aux états généraux, être au CA et écouter tout ce que vous faites je trouve ça super quoi.

Ce que j'apporte je n'en suis pas trop sûre quoi. Dans la relation avec les locataires qu'on accompagne avec XX. et XX., ça c'est une vraie relation, peut-être un peu trop peut-être avec pas assez de distance. Enfin je veux dire qu'il y a du respect, qu'on est à trois donc on peut discuter. UNTEL aussi joue son rôle dedans. Je veux dire que ces interactions sont constructives et bénéfiques, et bienveillantes, enfin globalement bienveillantes.

Je pourrai faire des critiques hein ne t'inquiètes pas !

**Ça va arriver après.**

Il y a beaucoup de bienveillance à SNL.

**ça j'espère que c'est un truc qu'on va garder.**

Franchement oui la qualité des personnes et la qualité des relations.

- **A ton avis, Comment SNL pourrait mieux valoriser ses bénévoles ?**

C'est là où, dans le cadre des états généraux, je trouvais que c'était intéressant parce que c'est quelque chose qui a été exprimé. Et bon cela dit j'ai vu que toi et S. vous étiez parmi ceux qui avait... D'abord je trouve que c'est la vie associative la plus structurée par rapport aux autres. Tu vois c'est ça qui est intéressant, de découvrir comment fonctionnent un peu aussi les autres. Et que ce soient les groupes de travail : faire ensemble, groupe de parole, médiation (ça marche moyen parce que je pense qu'elle n'est pas bien ciblée comme une médiation parce que SNL s'en est emparé dans une approche trop collective, or une médiation ça doit être vraiment vue de façon plus, les gens entre eux. L'idée est intéressante mais la déclinaison de mon point de vue n'est pas pertinente).

Ce qui a été dit c'était la question de diversifier les missions. On voit bien que parfois il y a des trous : soit les locataires n'ont plus envie, soit ils attendent des papiers donc n'ont plus besoin... ou ils sont en attente de logement et n'ont finalement pas besoin. Enfin, la question de l'accompagnement ne reste finalement pas si simple que ça. Et je l'ai découvert avec beaucoup d'intérêt. Bon, donc le fait de diversifier les missions me semblent être possible de façon à ce que les gens puissent être dans cette dynamique. J'ai vu que sur des sorties culturelles des bénévoles étaient dans l'organisation. Bon tous ces éléments-là qui font que les gens se sentent impliqués dans leur mesure quoi. Et quand ils en sentent l'envie ou le besoin.

L'autre point c'est le recrutement des bénévoles mais ça aussi vous avez fait vachement fort. Dans les GLS cette question est importante. Comme tu dis la confidentialité c'est pas juste, je te parle très librement. Finalement les deux jours de formation et les échanges que j'avais eu, quand tu rentres à SNL c'est pour faire de l'accompagnement. Donc les autres missions que je vois que vous essayé de développer, de plusieurs façons, je les découvre au fur et à mesure. Il faut aussi avoir des opportunités pour les découvrir. Je ne sais pas si c'est le cas de tous les bénévoles. C'est là qu'on compte un peu sur les coordinateurs. C'est là peut-être aussi un défaut des expériences que j'ai pu avoir aussi : si le niveau central est trop gros ça peut déresponsabiliser, désinvestir...

**J'avais ce débat-là hier avec S.**

Et en même temps, si tu veux moi je le dis comme ça, je reste modeste dans mes appréciations. On est pas très forts je trouve pour mutualiser certaines fonctions. Je vois que vous avez une bonne dynamique. Mais sur la partie accompagnement finalement... par exemple j'ai vu dans la dernière

lettre de SNL que dans le 78, ils avaient fait des clics sur la fracture numérique. Vous vous êtes le hub, vous devez nous aider à nous structurer. On est pas très jeunes. Il y a des trucs qu'on fait mais...

Il manque un rouage pour qu'on devienne collectivement opérationnels.

Je m'aperçois qu'entre les différents pôles pros de SNL ? les trucs collaboratifs ne sont pas si simples, pas si évident, alors que les gens sont bien mais je pense aussi qu'ils sont débordés. On a pas de retour sur la gestion immobilière, les trucs d'ordinateurs...

**Là on va lancer courant octobre des participations de la GLA aux réunions de GLS. On va lancer aussi des formations collectives sur la quittance, les échéanciers... on va probablement faire la même chose avec la gestion immobilière, dès que le responsable sera recruté.**

En fait on aurait une heure par mois de visio sur les démarches, le relogement, la quittance... en fait dans la formation on te dit ce que font les bénévoles mais jamais ce que font les travailleurs sociaux. Pour moi ce serait intéressant d'entendre aussi les autres groupes.

Le groupe de parole j'ai trouvé ça vraiment intéressant parce que les gens réagissent dans leur contexte et dans les GLS, les gens sont vraiment très différents.

**Je suis d'accord avec toi.**

Rapport aux outils de gestion : (bénévoles)

- **Les associations de la taille de SNL doivent composer avec des contraintes de la part des financeurs, comment vois-tu cela de ta place de bénévole accompagnateur ?**

SNL a beaucoup de contraintes de financement ?

**Plutôt des contraintes imposées par les financeurs.**

Pour répondre à la question : Non. J'en entends parler au CA et aux Etats Généraux mais je ne suis pas compétente sur ces sujets là si tu veux. Dans les interviews avec les personnes extérieures lors des états généraux on a vu ressortir cette question : comment rester fidèle à nos valeurs tout en répondant aux contraintes des financeurs. Mais sinon non.

Je reste impressionnée à chaque que SNL crée un logement, entre tous les dispositifs c'est compliqué. Je comprends rien aux comptes. C'est peut-être un truc qui est discuté dans les GLS mais pas dans le nôtre.

Nous on a tout le projet mené par XX, XX sur les projets réfugiés et la levée de fond. Je trouve que ce sont des sujets qui mériteraient d'avoir h max avec des gens qui sont capables de répondre aux questions. En interne de SNL Paris je veux dire. Mais je constate que les bénévoles n'ont pas de temps à ce point-là. Ça peut être frustrant d'organiser un truc pour que les gens ne viennent pas.

**Il y a beaucoup de demande d'échange mais peu de participants quand on organise les soirées thématiques. Peut-être qu'on se plante et que ce ne sont pas les bons sujets hein !**

Si je trouve que les thèmes sont intéressants, le contenu et les documents qui en ressortent.

Les modalités d'articulation :

- **Peux-tu me raconter ce que tu vis dans l'expérience de l'accompagnement partagé avec les T.S ?**

Ça ne peut pas être dissocié du contexte qui est un GLS très ancien, très expérimenté, avec un peu d'entre-soi. Ce sont des gens bien mais à la fois comme ils sont très anciens ils ne sont plus très ouverts. Il n'y a plus beaucoup d'ouverture sur d'autre façon de faire. Bref c'est quand même un bon GLS on peut s'appuyer dessus sur la partie accompagnement et les actions. Quand mon accompagnement s'est fait ; j'en ai fait deux. La première une personne qui ne voulait pas d'accompagnement, ils étaient autonomes et n'avaient pas besoin de moi. Le travailleur social les avait convoqués pour travailler avec eux les arrondissements dans leur demande puisqu'ils marquaient seulement deux arrondissements. Je me suis arrêté là c'était il y a deux ans. Depuis je n'ai plus de nouvelles. Je pourrais appeler Le travailleur social mais je ne l'ai pas fait. Parce que..... je ne l'ai pas fait.

Bon il faut dire qu'on est loin du reste.

**Vous êtes loin du reste ?**

Oui de là ou vous êtes.

**Ha ok.**

Le travailleur social nous a dit qu'elle voyait souvent les bénévoles du 19<sup>ème</sup> parce qu'ils peuvent passer au siège facilement. Bon en même temps je dis ça mais à chaque fois que je m'adresse à toi j'ai une réponse, à chaque fois que je te pose une question j'ai une réponse.

**Oui on est loin physique mais on communique facilement.**



Bon après c'est pas la même position, pas les mêmes sujets, c'est pas la même chose non plus quoi. Quand il y a eu la seconde famille, des réfugiés politique. Plein de trucs merdaient, ils n'avaient pas de date de naissance etc. Bon moi je connaissais pas du tout. Franchement j'étais très heu... à chaque fois qu'on parlait au T.S elle répondait super etc... Bon ensuite sont venus des histoires de relation plus difficile avec d'autres membres du GLS. Bon heu... moi j'avais des réponses super du T.S. Je me suis aperçu que j'étais trop ouverte dans mes contre rendus par mail, et je m'étais le T.S dans la boucle. A la médiation je me suis rendu compte que ça la desservait puisqu'elle était noyée sous les infos. Ce n'était pas des infos que pour elle. Du coup j'en conclu que je n'avais pas la bonne projection sur ce qu'est son travail sinon je n'aurais pas fait cela. Mais comme on sait pas mal de chose, parce notre arrondissement c'est loin quand même pour le T.S. Après j'ai remarqué que des choses allaient pas bien dans leurs papiers, là je me dis à titre personnel qu'on ne les pas bien accompagnés mais je ne pas sûr que les autres bénévoles accompagnateurs pensent la même chose que moi.

Je ne sais pas si tu sais mais la famille que j'accompagne touchait deux fois le RSA alors qu'ils étaient en couple. Donc un moment donné la CAF leur a mis une dette monstrueuse. Ils devaient donner des sous à SNL à leur arrivée qu'ils n'ont pas donné donc ils ont une dette à la gestion immobilière. J'ai trouvé qu'on avait pas fait, pas essayé de récupérer la désorganisation donc ce n'était pas aussi bien que cela aurait dû l'être.

Du coup les relations avec le T.S sont moins faciles donc c'est XX qui est l'interlocuteur de Le travailleur social. Ce qui est très bien parce qu'il fait dans le consensuel cela paraît approprié. Ça fonctionne comme ça. Même si je peux tout fait poser des questions directement à Le travailleur social et que j'obtiens des réponses. Mais il y a un flou [Silence]. Je n'ai pas envie de recevoir des leçons à tout moment sur ce que je fais si tu veux. C'est là que j'ai compris que les relations entre T.S et bénévoles sont pas toujours si simple. A mon avis c'est expliqué en partie par le fait que les TS ont beaucoup de boulot et qu'on ne sait pas ce qu'ils font. Cela méritait de savoir plus ce qu'ils font. Et puis cette histoire de pré carré c'est agaçant.

### **Quand tu dis pré carré ?**

Et bien quand on me dit, je ne vais te donner des informations que j'ai donné aux locataires parce que le locataire pourrait jouer entre heu [...]. Est-ce que j'ai un exemple à donner : je reçois un papier d'apurement de la dette du locataire par la gestion locative et je n'étais pas informée par Le travailleur social. Bon si elle sait pas que je reçois les papiers c'est bizarre. Mince, j'ai besoin d'être au courant ! Je pense que tout ça s'ajuste avec les différents locataires mais nous on suit de très

près nos locataires. La confidentialité ne s'entend pas de la même façon que pour des gens qui n'ont pas le même type de relation. Il y a un petit peu de protectionisme des travailleurs sociaux mais je ne connais que UNTEL qui est un petit peu raide.

**Non mais il y a des postures hein. Moi j'ai passé des relations à gueuler que ça ne me convenait pas du tout. Après je pense que ça se travaille sur le moyen terme.**

Je pense que faire ensemble est probablement une bonne façon d'avoir une vraie écoute. J'ai beaucoup vécu ça à l'hôpital. Et c'est vrai que savoir ce que l'autre fait, ce qu'il attend de l'autre profession, même si on est pas d'accord, si l'on doit négocier, je pense que c'est très important.

Pour l'instant je m'y retrouve confrontée frontalement à SNL et ça rend les choses moins efficaces. C'est ce côté savoir ce que chacun fait, sait faire, ce dont chacun a besoin...

**Tout à fait : l'interconnaissance. C'est l'un des constats que je pose au travers de mes différents entretiens. J'irais même plus loin : il y a un besoin de lien social, d'échange social. On est en manque de ça.**

Tout à fait. Je peux dire et demander de l'aide mais je ne serai pas la petite main des travailleurs sociaux. Par exemple le DALO, ah non c'est moi qui le fait et ensuite ah bah non j'ai plus le temps tu peux le faire finalement... on a besoin de connaître mieux le travail des TS. Ils ont beaucoup de contraintes mais je n'ai pas envie qu'on me dise « fait comme ça et c'est tout ».

**Tout à l'heure tu parlais de donneurs de leçon, tu as vécu ça comme de l'infantilisation ?**

Tout le monde n'a pas forcément le temps de prendre du recul avant de s'exprimer mais oui vraiment sur une démarche administrative, c'était surtout une question de forme je crois. C'est aussi la façon dont on reçoit les choses. Je ne suis pas toujours la seule à ressentir ça. Peut-être que c'est plus fluide dans les autres GLS.

**J'ai l'impression que oui, parfois parce qu'il y a de l'évitement. Certains TS ont une conception très ouverte : « mon terrain gardé c'est le budget, les accords collectifs et le DALO, le reste ça se partage ». D'autres disent l'administratif c'est moi, le bénévole est sur le lien, sur le local, sur le logement. C'est un équilibre à trouver et c'est pas simple.**

Voilà et ça mérite d'être ajuster, discuter.

- **Peux-tu me parler de ta mission bénévole à SNL ?**

C'est pareil, ça reste avec une expérience assez pauvre et j'entends bien que dans les autres GLS, l'accompagnement n'est de même nature avec les autres locataires. On a fait des accompagnements sur beaucoup de choses : l'administratif, le FLE, les ajustements par rapport à la garde d'enfants. On avait pas de cahier des charges. On s'est posé des questions plutôt sur l'intégration des enfants à l'école par exemple, surtout entre bénévoles. On n'était pas d'accord sur le degré d'implication. On a discuté de la façon de le faire. La partie négocié ce n'était pas avec le TS mais dans le GLS.

- **Peux-tu me parler de la mission de travailleur social à SNL ?**

C'est une bonne question et ce n'est pas complètement clair justement. UNTEL parle du logement.. Mais en l'occurrence dans la situation des locataires, il y a des problèmes familiaux. Et UNTEL a proposé à un des bénévoles de jouer un rôle sur l'administratif. En même temps, je ne me suis pas trop censurée pour faire de l'accompagnement sur autre chose que ce que demandait le TS. D'autres bénévoles se sont sentis censurés. Probablement aussi parce que les autres situations sont plus complexes et sur la thématique de la protection de l'enfance, sujet sur lequel le TS est vraiment plus attentive. Moi j'ai la perception que le flou est on est sur le logement mais il y a pleins d'autres sujets sur lesquels il faut aller, comment, jusqu'où, qui ? et surtout de l'importance de savoir quand quelqu'un fait quelque chose. Ce que nous en tant que bénévoles nous faisons bien en mettant le TS dans la boucle. Ce que le TS ne fait pas forcément parce qu'elle considère que c'est son job et pas le nôtre. Cette ambiguïté de dire qu'on est que sur le logement, comme des bons voisins, je suis assez gênée avec ça. C'est assez hypocrite parce qu'on s'assure aussi de l'intégration, de l'inscription Pôle Emploi, des orientations qui peuvent servir aux locataires. De ce point de vue là c'est clair que ce n'est pas notre job mais si on ne le fait pas comment ça va être géré ? C'est systémique à SNL.

- **Quel serait le T.S idéal selon toi ? Peux-tu me le décrire ?**

Par exemple entre bénévoles à part aux réunions de GLS, on ne se voit pas forcément souvent. Mais on prend le temps d'échanger, de discuter quand on est pas d'accord. Ce qui serait à organiser ce n'est pas tant le TS ? mais la situation ou le contexte, qui permettrait de faciliter les échanges. J'entends que les TS ont plein de boulot, plein de choses administratives à faire ce qui fait qu'ils n'ont pas l'opportunité de la faire pour chaque locataire avec chaque bénévole. Ce qui m'avait perturbée, c'est que j'avais vu UNTEL elle m'a expliqué qu'elle définissait des objectifs avec les locataires. Je conçois qu'il y a des objectifs qu'on n'a pas à partager mais je trouve dommage qu'il n'y ait pas quelque chose de plus défini sur ce qui va être le parcours et sur qui va faire quoi. Je trouve que ça manque dans la façon de se réguler ou d'interagir. Mais en même

temps si c'était trop rigide ça fonctionnerait peut-être pas bien du tout. L'un dans l'autre ça marche plutôt bien. Nous on a trouvé un mode de fonctionnement à plusieurs bénévoles.

Conflits :

- **As-tu déjà vécu ou eu connaissance d'un conflit entre un bénévole/un T.S ?**
- **Peux-tu me le raconter ?**
- **Peux-tu partager avec moi ton analyse de ce conflit ?**

Ce que j'ai compris du conflit dont je te parlais tout à l'heure c'est le manque de partage d'information. L'autre élément qui est vraiment exprimé dans le groupe mais je que je n'exprime pas pour ma part, c'est qu'il faut reconnaître l'expertise des bénévoles sur l'accompagnement. Evidemment cette expertise diffère en fonction des bénévoles et des locataires. Les besoins vus par le TS et par les bénévoles ne sont pas du tout évalués de la même façon. Qu'est-ce qu'on fait dans ces cas-là ? l'autorité c'est le TS mais ça n'a pas été discuté. Ce que j'en ai compris c'est que finalement les bénévoles manquent de reconnaissance.

Je ne sais pas si beaucoup de bénévoles ont déjà travaillé avec des TS.

**Et vice-versa, les TS pour la plupart, c'est la première fois qu'ils ont à travailler avec des bénévoles.**

La compréhension de ce que c'est que rendre autonome c'est important et UNTEL me l'a bien expliqué par des exemples notamment.

- **D'après toi, comment peut-on éviter les conflits entre bénévoles et salariés ?**

Bien connaître ce que fait l'autre, ses compétences et ses besoins. L'autre point c'est qu'il faut aussi arriver à trouver un moment d'échange, même en visio, pour partager les objectifs à fixer pour les locataires. Et à cette occasion évoquer ses propres préoccupations les plus importantes. Parfois tu as l'impression que les dossiers n'avancent pas.. je pense que les gens n'ont pas le temps de trop se rencontrer. La disponibilité mais je trouve que pour le coup c'est le cas. Et se poser la question de choses qu'on peut faire ensemble, en dehors de l'accompagnement des locataires. Dans ce sens, les groupes de travail faire ensemble sont intéressants. Même la responsable financière, on a besoin de savoir ses besoins... si je n'avais pas été observatrice sociale je ne comprendrais rien à comment fonctionne SNL. Aujourd'hui, je revendiquerai un peu plus l'indépendance des GLS. Je trouve qu'on ne considère pas assez les bénévoles comme des ressources possibles. Si SNL veut développer des outils collectifs, des pensions de famille, ça ne va pas se faire tout seul quoi.

Il faudrait une présentation du bilan des TS aux bénévoles.

Nature de la relation/type de coopération :

- **Selon toi quel type d'échanges entretiens-tu avec les T.S ?**
- **Comment la qualifierais-tu ?**
- **Qu'est-ce qui est important dans ces échanges bénévole/salarié ?**
- **Que faut-il pour améliorer les échanges bénévoles accompagnateur et T.S ?**
- **As-tu déjà échangé avec le T.S, sur un sujet qui ne concerne pas SNL ?**
- **Selon toi, qui décide de votre manière de vous organiser dans votre travail commun entre bénévole et TS ?**

Quand on rencontre la famille, on regarde s'ils ont des questions, des choses à faire ; de temps en temps UNTEL dit qu'elle va les convoquer.

- **Qui fait autorité ?**  
**Ou qui devrait faire autorité ?**

Sur tous les sujets administratifs et de papiers c'est le TS. Ça ne pose aucun.. enfin après on peut se dire que sur le relogement elle pourrait me demander mon point de vue sur les gens que j'accompagne. Moi la question du relogement je la trouve compliquée pour les locataires et j'aimerais savoir comment les accompagner à se reloger, je manque de billes ou d'expérience. Et je ne parle pas là seulement d'une réponse administrative. Comment on fait avec des gens qui ne jouent pas le jeu du relogement ? Là, le GLS devrait jouer un rôle plus important. Il y a beaucoup d'implicite quand les gens connaissent. Quand tu arrives, comme les gens connaissent bien, il ne trouve plus les mots et ne savent plus les questions que tu peux te poser. C'est pour ça que les formations sont intéressantes parce que tu entends les gens en discuter.

Type de communication :

- **Peux-tu m'en dire plus sur votre manière de communiquer ?**

On communique souvent par mail avec le TS. Et quand on fait des mails on met la TS en copie aussi. Après beaucoup d'ajustements se font entre mon binôme et le TS par téléphone ou en direct au siège.

- **Globalement, es-tu satisfait de ta communication avec le T.S ?**

Savoir si on a toutes les informations c'est ce qu'on peut quelquefois questionner. Sinon, je pense qu'on pourrait se rencontrer, par exemple autour d'un café, pour échanger de manière plus

approfondie. Mais UNTEL organise des réunions avec les locataires et nous propose régulièrement d'y participer. Ça ça fonctionne bien.

**J'ai demandé à la responsable du Pôle Social ce qu'elle pensait du développement du travail invisible. Elle n'est pas du tout fermée à la discussion et je pense qu'on va organiser des choses à la rentrée : par exemple des événements, sorties culturelles... avec les salariés.**

C'est aussi créé par la distance, notamment pour notre arrondissement qui est loin du siège. C'est sûr que quand tu connais les gens et que tu les as vus dans d'autres situations c'est plus simple ensuite pour communiquer. On pourrait faire un escape game ! c'est collaboratif donc ce serait intéressant entre TS et bénévoles.

**C'est une bonne idée d'ailleurs maintenant il y a des jeux de société avec lesquels tu crées ton escape game dans une pièce.**

- **Quel canal de communication utilisez-vous le plus souvent ?**
- **Est-ce que cela te convient ?**
- **Comment améliorer la communication entre accompagnateur et T.S ?**

Hierarchie associative :

- **D'après toi, est-ce que les bénévoles accompagnateurs réfèrent de leurs actions auprès de quelqu'un de particulier ?**

Auprès des TS. C'est un fil directeur très fort. Je ne le nie pas et je ne le refuse pas.

- **D'après toi, qui guide / organise / donne le cadre à l'action des bénévoles accompagnateurs ?**

C'est ce qui manque. Soit c'est en ordonnateur de petites tâches par les TS, mais pour faire ce parcours jusqu'à l'autonomie, au relogement, quels sont les points clés ? il ne faut pas qu'il y ait quelque chose de très long et sophistiqué mais je n'ai aucune idée de quels sont les objectifs de la TS par rapport aux deux familles que j'accompagne. Il y a des objectifs qui ne sont pas à partager mais d'autres devraient l'être.

**On est en train de travailler sur un document de cadre de l'accompagnement partagé, avec des bénévoles. Ce document présente théoriquement, sur la coopération bénévole/salarié : ce que fait le bénévole, ce que fait le TS, avec le contrat d'accompagnement imposé par les financeurs, et le document d'objectifs. Toutefois, ce dernier document est toujours confidentiel.**

Ça c'est super oui sur le qui fait quoi tu vois. L'accompagnement n'est pas évident. La place du TS s'impose et ne se discute pas. Celle du bénévole peut se questionner.

- **Qui guide / organise / donne le cadre au travail commun entre bénévoles accompagnateurs / T.S ?**
- **Qui fait figure d'autorité sur les questions d'accompagnement ? Pourquoi ?**
- **En tant que bénévole accompagnateur, avec qui tu as des liens sur la question de l'accompagnement ?**

Test projectif :

**Un T.S informe un bénévole accompagnateur qu'il a fait un dossier d'accord collectif avec la famille que ce dernier accompagne. En lui expliquant pourquoi il a fait ce dossier, le bénévole comprend que le relogement va arriver rapidement une fois l'accord collectif validé. Il comprend également que d'après le travailleur social, la famille est relogeable dans un logement durable puisqu'autonome en ce qui concerne le logement. La bénévole manifeste son désaccord en disant au travailleur social qu'elle ne partage pas son diagnostic. Pour elle, le locataire en question n'est pas encore autonome puisqu'il la sollicite quasi-quotidiennement autour de demande diverse et qu'elle a peur que sans son aide, le locataire aille vers une situation d'échec dans le logement durable. Le travailleur social explique au bénévole quels sont ses critères pour diagnostiquer le fait qu'un locataire soit « prêt au relogement », et maintient son diagnostic. Même après ces précisions, la bénévole ne partage toujours pas le diagnostic. Le T.S, répond en précisant que le diagnostic de l'autonomie d'un locataire fait partie de ses missions, qu'elle est compétente pour cela.**

**Quelle est ta réaction ? Que penses-tu de cette situation ?**

C'est vraiment la question que je me pose depuis le début. L'argument de l'autorité n'est pas suffisant. J'ai pas mal travaillé sur les accidents médicaux et sur comment ça pouvait être vu du côté des patients et du côté des médecins. C'est là où la médiation serait intéressante. On peut acter son désaccord sur la question de l'autonomie. Ça il faut le faire avec des études de cas. Je me sens très inexpérimentée sur comment aider au relogement et ça mériterait d'avoir des petites études de cas et on pourrait le faire sans que ce soit complexe à organiser.

**Si tu étais à la place du bénévole, qu'aurais-tu fait ? Pourquoi ?**

Je t'aurai appelé. A un moment, la parole doit être respectée.

**A ton avis quelles sont les raisons, les valeurs qui guident le bénévole / le T.S ?**

Là j'ai pas assez d'information en tant que tel. Je pourrais me dire que le TS a des informations sur l'autonomie que moi je n'ai pas parce que j'ai des relations affectives plus importantes. Et après il peut y avoir des connaissances que n'a pas non plus le travailleur social. On a eu dans notre groupe une bénévole qui avait travaillé dans ce domaine et elle avait envie de prendre des décisions, d'organiser son accompagnement comme elle organisait son travail auparavant. Elle n'est pas restée dans le GLS.

### **Il y a peut-être le rôle de l'affect qui rentre en jeu**

Il y a l'affecte ça c'est claire. Et il y a des éléments que le T.S ne sait pas contrairement au bénévole. Les bénévoles ont une connaissance des situations. Tu sais on a eu une bénévole qui était dans le GLS et qui est dans ce domaine professionnellement. Elle est partie car elle voulait prendre les décisions carrément, Bon, sans être dans cette posture là on peut être écouté quand même.

### **Comment peut-on expliquer que les interprétations de la situation soient aussi différentes ?**

#### Perspectives/aspect positifs :

- Selon toi, que faut-il pour améliorer la coopération bénévoles accompagnateur et T.S ?
- Peux-tu me raconter une expérience positive dans tes liens avec T.S / bénévoles ?

Quand tu résous des choses à distance où le TS te dit comment faire c'est super. Ce n'est pas parce que la relation est parfois difficile que la personne n'a pas de qualité.

#### **Parole libre :**

Je t'ai dit les choses importantes pour moi. Je trouve que l'envie de SNL de faire travailler ensemble bénévoles et salariés est très riche.

Je trouve intéressant de pouvoir se faire évoluer en groupe et pour l'instant je crois qu'on est encore un peu trop dans des relations frontales entre TS et bénévoles. J'ai aucune idée des autres profils des TS. Mais là encore c'est difficile parce que les TS ont un cadre, une façon de faire et les bénévoles représentent des ajustements à faire auxquels ils ne sont peut-être pas formés.

A la formation, j'avais posé la question de ce qu'attendais les travailleurs sociaux des bénévoles et les TS présents n'avaient pas l'air de comprendre le sens de ma demande.



### *Annexe 7 : Entretien accompagnateur bénévole 3*

#### Question générale pour déclencher le récit de vie :

- **Est-ce que tu peux me raconter pourquoi tu es arrivé dans cette structure ?**

Avant tout l'envie de m'engager dans une cause qui me tient ç cœur parce que je trouve qu'aujourd'hui dans le métier que je faisais à l'époque je ne retrouvais pas cette forme d'engagement. Surtout sur des sujets presque politiques. J'avais l'impression que ça m'aiderai à œuvrer pour des causes qui me tiennent à cœur. Et c'est aussi parce que moi j'ai toujours apprécié de faire pleins d'activités à côté du travail parce que c'est un moyen de rencontrer des gens, de tester des choses, d'apprendre des choses, de découvrir d'autres manières de fonctionner. Quelque part, c'est aussi, pas se mettre en difficulté mais l'accompagnement ce n'est pas quelque chose d'évident et c'est pas forcément que l'envie d'accompagner quelqu'un c'est aussi moi l'envie de grandir de cette expérience, d'une situation que tu n'as pas l'habitude de vivre.

#### Questions pour relancer autour des concepts identifiés :

##### Systeme d'échange : (bénévoles)

- **Pourquoi es-tu bénévole ?**
- **Pourquoi à SNL ?**
- **Qu'est-ce que tu retires de ton bénévolat ?**

J'ai la sensation de m'investir pour des valeurs et des causes qui me tiennent à cœur, d'être plus utile que je ne peux l'être tous les jours dans mon métier.

- **A ton avis qu'apportes-tu à SNL ?**

Je pense de la force vive, car vous avez besoin de bénévoles pour accompagner et faire tout un tas de missions. Après, je pense que chaque bénévole a son parcours, sa vie, ses raisons de venir et ses objectifs et je crois participer à quelque chose de collectif dans lequel chacun apporte sa pierre à l'édifice.

- **Comment SNL pourrait mieux valoriser ses bénévoles ?**

Je ne sais pas si c'est vraiment lié mais je trouve que par rapport à d'autres associations (Emmaüs, habitat et humanisme), SNL n'a pas assez de visibilité. Peut-être faudrait-il plus de liens entre les GLS. Je sais que vous organiser des événements pour qu'on puisse se réunir : par exemple la

raclette juste avant le confinement c'était vraiment sympa. Après, il faudrait peut-être aussi mieux saisir les compétences, formations, expérience de chacun, mutualiser les savoirs. Ça permettrait à la fois de valoriser les bénévoles mais aussi de créer le lien entre les accompagnateurs, les salariés et les locataires.

Est-ce qu'on a vraiment besoin d'être valoriser c'est aussi une question.

**Oui tout à fait mais dans toute la littérature qui concerne les bénévoles est mis en avant le don et le contre-don, même si la réponse est « j'ai envie de passer des bons moments avec des gens sympas ». Ce qui est difficile c'est que le besoin existe probablement mais est extrêmement difficile à verbaliser.**

L'engagement associatif n'est pas une chose facile à verbaliser en général.

Rapport aux outils de gestion : (bénévoles)

- **Les associations de la taille de SNL doivent composer avec des contraintes de la part des financeurs, comment vois-tu cela de ta place de bénévole accompagnateur ?**

Je n'ai pas ressenti encore de contraintes de la sorte. En même temps je fais partie d'un tout jeune GLS. On se développe progressivement. La seule chose qui nous préoccupe, en lien avec le contexte politique actuel, c'est le nombre de logements qu'on est capables de créer et de porter quoi.

Les modalités d'articulation :

- **Peux-tu me raconter ce que tu vis dans l'expérience de l'accompagnement partagé avec les T.S ?**

Je suis en lien avec un travailleur social. Ça se passe très bien. Ce que j'aime bien c'est que dans la relation ce n'est pas juste moi qui la sollicite ou qui demande des nouvelles. C'est aussi elle qui vient vers moi pour me tenir au courant de ce qui se passe. Ça nous valorise aussi parce qu'elle a pensé à nous et on sait qu'on peut compter l'un sur l'autre. Encore une fois, c'est assez récent et je n'ai pas non plus de point de comparaison.

J'ai entendu des fonctionnements dans d'autres groupes où le TS était en vase clos et ne répondait pas forcément aux demandes d'informations non plus. Au-delà du fait de ne pas être reconnu, ça crée aussi le fait que quand on fait face à un problème on peut être démuni et cela peut mettre en difficulté le locataire par la même occasion.

- **Peux-tu me parler de ta mission bénévole à SNL ?**

C'est un truc assez spécial quand même. J'ai participé aux deux jours de formations et notamment la deuxième journée avec la psychologue. C'est déconcertant parce que tu penses au départ que ça peut être une relation de bon voisinage mais la psychologue déconstruit tout en parlant de la relation quelque peu contractuelle quand même. Moi je suis encore dans la construction de la relation. Ça dépend de chaque personne certains ont vraiment besoin d'aide, d'autres de compagnie, de lien social. C'est mon cas actuellement parce que j'accompagne quelqu'un qui est plutôt autonome.

- **Peux-tu me parler de la mission de travailleur social à SNL ?**

Alors pour moi c'est plus un accompagnement sur le volet administratif et social de la personne. C'est notamment faire en sorte qu'il trouve un logement pérenne, l'accompagner dans les démarches liées aux APL, les inscriptions scolaires. J'ai compris que ce n'était pas forcément mon rôle mais je peux tenir informé le TS parce qu'on est plus présents sur le terrain je pense. On peut aussi accompagner les gens faire des démarches si nécessaires. J'imagine qu'il y a aussi une relation qui se met en place entre TS et locataire.

- **Quel serait le T.S idéal selon toi ? Peux-tu me le décrire ?**

Organisé ! j'ai l'impression que c'est beaucoup de relances, qu'il y a beaucoup d'organismes à contacter et que chaque profil de locataire est différent.

Je pense qu'il faut que ce soit quelqu'un qui aime le relationnel, avec les locataires, les bénévoles, les organismes...

Je pense qu'il faut forcément une forme d'engagement sur ces sujets-là. Si on n'y croit pas et qu'on a pas envie d'aider les gens ça ne doit pas être facile.

Conflits :

- **As-tu déjà vécu ou eu connaissance d'un conflit entre un bénévole/un T.S ?**

Conflit en tant que tel non mais j'ai eu connaissance de situations d'absence de dialogue.

D'après toi quelle est la raison de cette absence de dialogue ?

Peut-être que c'est par manque de temps, que ce n'est pas non plus quelqu'un qui communiquait beaucoup. Je sais que certains TS pensent que les bénévoles ne doivent pas être au courant de la vie des locataires donc ça peut amener des conflits.

**Est-ce que vous avez trouvé vous la limite avec ton TS ?**

On ne l'a jamais formalisée en tant que tel. J'estime quand même que ce qui se passe pour le locataire c'est sa vie intime personnelle et qu'il a tout à fait le droit de ne pas m'en parler. Donc sauf si je pressens quelque chose de grave ou qui est nécessaire, je ne vais pas forcément aller vers le TS pour avoir des informations donc je pense que la limite en fait se pose naturellement quoi.

- **Peux-tu me le raconter ?**
- **Peux-tu partager avec moi ton analyse de ce conflit ?**
- **D'après toi, comment peut-on éviter les conflits entre bénévoles et salariés ?**

Nature de la relation/type de coopération :

- **Selon toi quel type d'échanges entretiens-tu avec les T.S ? comment tu les qualifierais ?**

C'est un contexte un peu formel parce que c'est leur travail. Ça n'empêche pas qu'il y ait une bonne entente voire une entente sympathique, même s'il y a un cadre quand même.

- **Qu'est-ce qui est important dans ces échanges bénévole/salarié ?**

Ça peut être pas mal, même si ça se fait parfois naturellement, de verbaliser le rôle de chacun au risque d'amener des problèmes. Je pense qu'il y a une notion de fréquence, qu'il faut se donner des nouvelles régulièrement pour maintenir un lien. On peut avoir peu d'échanges si on ne fait pas l'effort.

- **Que faut-il pour améliorer les échanges bénévoles accompagnateur et T.S ?**
- **As-tu déjà échangé avec le T.S, sur un sujet qui ne concerne pas SNL ?**

Oui mais c'était dans un contexte particulier c'était le jour de la formation SNL. Il y a eu un échange lors de la pause. Quelque part c'est comme dans un boulot. Tu as des collègues avec qui tu dois travailler mais c'est bien aussi de s'entendre avec eux pour avoir encore plus envie. Je vois ça sous l'angle de la convivialité. M'investir dans une association c'est aussi m'enrichir et de débloquer des choses de ma vie personnelle parfois.

- **Selon toi, qui décide de votre manière de vous organiser dans votre travail commun ?**

La formation aide pas mal à comprendre le positionnement des uns et des autres. Je trouve que le pôle vie asso est d'ailleurs un bon intermédiaire pour ça et que vous le fait très bien. Je ne suis pas sûre que ça ait besoin d'être très cadré. Les choses se mettent en place naturellement dans la relation avec les besoins des uns et des autres. Nous pour aider les locataires sur du quotidien, eux pour accéder à un suivi régulier notamment.

- **Qui fait autorité ?**  
**Ou qui devrait faire autorité ?**

C'est lié à une histoire de savoir et de modalités d'action. Si ça ne tenait qu'à moi, dans un monde idéal, l'autorité de la procédure serait plus mouvante. Le TS dans le contexte actuel a plus de raisons de faire autorité.

J'imagine que ce qui fait autorité c'est aussi le CA de SNL quand un sujet doit être arbitré (désaccord, discussion impossible.).

Type de communication :

- **Peux-tu m'en dire plus sur votre manière de communiquer ?**

Ça se fait essentiellement par mail. Je ne crois pas que ce soit vraiment un problème aussi pour une question d'horaires de travail. Les bénévoles ont quand même la sensation de recevoir beaucoup de mails : quasiment un mail par jour et c'est trop. Il y a beaucoup d'informations qui passent à la trappe.

Il faudrait peut-être se prévoir un point tous les deux mois un point zoom ou par téléphone sur la pause déjeuner pour garder un côté convivial et permettre un suivi régulier.

- **Globalement, es-tu satisfait de ta communication avec le T.S ?**
- **Quel canal de communication utilisez-vous le plus souvent ?**
- **Est-ce que cela te convient ?**
- **Comment améliorer la communication entre accompagnateur et T.S ?**

Hiérarchie associative :

- **D'après toi, est-ce que les bénévoles accompagnateurs réfèrent de leurs actions auprès de quelqu'un de particulier ?**

En tant que bénévoles on se fait part de nos expériences. Je n'ai pas l'impression d'avoir particulièrement des comptes à rendre. Ponctuellement on se réfère au TS, notamment quand il y a des sujets quoi.

- **D'après toi, qui guide / organise / donne le cadre à l'action des bénévoles accompagnateurs ?**

Dans les faits, c'est plutôt le pôle vie associative vers qui on se tourne facilement pour poser des questions. On échange aussi beaucoup entre bénévoles pour aussi savoir s'il faut en référer au TS. Dans la transmission du rôle et des limites, je dirai vraiment le pôle vie associative.

- **Qui guide / organise / donne le cadre au travail commun entre bénévoles accompagnateurs / T.S ?**

Je n'ai pas l'impression qu'il y a une personne en tant que telle. Il y a eu les formations et puis ensuite on s'organise au cas par cas. Si je devais poser une question encore une fois ce serait en me tournant vers la vie associative.

- **Qui fait figure d'autorité sur les questions d'accompagnement ? Pourquoi ?**
- **En tant que bénévole accompagnateur, avec qui tu as des liens sur la question de l'accompagnement ?**

Les autres bénévoles, les autres coordinateurs, la vie associative, les TS, la gestion locative pour comprendre les avis d'échéance notamment, la gestion immobilière (parce qu'on est aussi sur des logements neufs avec quelques soucis de mise en œuvre), le référent entretien d'un autre GLS qui se montre très disponible, le CA mais de manière plus ponctuelle.

Test projectif :

Un T.S informe un bénévole accompagnateur qu'il a fait un dossier d'accord collectif avec la famille que ce dernier accompagne. En lui expliquant pourquoi il a fait ce dossier, le bénévole comprend que le relogement va arriver rapidement une fois l'accord collectif validé. Il comprend également que d'après le travailleur social, la famille est relogeable dans un logement durable puisqu'autonome en ce qui concerne le logement. La bénévole manifeste son désaccord en disant au travailleur social qu'elle ne partage pas son diagnostic. Pour elle, le locataire en question n'est pas encore autonome puisqu'il la sollicite quasi-quotidiennement autour de demande diverse et qu'elle a peur que sans son aide, le locataire aille vers une situation d'échec dans le logement durable. Le travailleur social explique au bénévole quels sont ses critères pour diagnostiquer le fait qu'un locataire soit « prêt au relogement », et maintient son diagnostic. Même après ces précisions, la bénévole ne partage toujours pas le diagnostic. Le T.S, répond en précisant que le diagnostic de l'autonomie d'un locataire fait partie de ses missions, qu'elle est compétente pour cela.

- **Quelle est ta réaction ? Que penses-tu de cette situation ?**

Je pense que le positionnement du bénévole est légitime. Maintenant comme je le disais, le rôle du TS s'inscrit dans un cadre, que l'on peut questionner, mais je crois que le TS est en devoir de le respecter. C'est comme pour les commissions d'attributions, il peut y avoir des échanges houleux sur les familles retenues.

Si c'est dans un cadre où tu discutes le cadre dans lequel ça s'inscrit : des situations où le TS pense respecter le cadre mais qu'il a en fait mal analysé la situation. Je pense que dans ces cas-là ça peut être bien d'avoir un regard extérieur qui aide à trancher. Un autre TS ? C'est important que les bénévoles puissent faire remonter leurs alertes. Encore une fois je pense que tout ça s'inscrit dans des règles questionnables mais qu'on ne peut pas forcément remettre en cause.

### **Si tu étais à la place du bénévole, qu'aurais-tu fait ? Pourquoi ?**

Je pense que ça dépend du TS et sa réaction. Je pense que demander un avis à une tierce personne ça peut être bien. Je pense que je souhaiterais qu'il n'y ait pas que la responsable du pôle social qui donne son avis mais aussi un autre bénévole par exemple. C'est compliqué aussi d'avoir la responsabilité de ce genre de chose. Et puis d'un point de vue pratique il faudrait aussi se renseigner sur le sujet pour pouvoir en parler réellement et en débattre et en tant que bénévole ça prend aussi du temps personnel.

### **A ton avis quelles sont les raisons, les valeurs qui guident le bénévole / le T.S ?**

Je pense que quand c'est ton métier et que tu fais ça pour pleins de gens alors que nous on fait ça pour une personne, c'est normal que l'analyse faite par les deux parties soit biaisée.

Comment peut-on expliquer que les interprétations de la situation soient aussi différentes ?

Je pense que c'est parce que le bénévole est plus dans une situation d'accompagnement au quotidien et vraiment liée à une dimension plus sensible. Pour autant cette dimension-là n'entre pas dans le cadre d'analyse du TS. Ça ne veut pas dire qu'il n'en tient pas compte mais il ne peut peut-être pas en tenir compte. L'autonomie c'est quand même une notion assez vaste, on peut tous l'entendre différemment. S'il y a des critères subjectifs je ne sais pas de quoi il s'agit ni si ça rentre en ligne de compte mais je pense que la relation d'attachement entre le locataire et le bénévole. Peut-être que le bénévole va plus avoir envie de chouchouter la personne qu'il accompagne alors qu'il y a des milliers de gens confrontés à la même situation. Quand tu es confronté à ça tous les jours ce n'est pas la même approche.

### **Comment on arrive à un terrain d'entente ?**

Peut-être demander son avis au locataire. Je pense qu'un bénévole peut avoir envie de préserver et donc avoir l'impression qu'une personne n'est pas autonome alors que ce n'est pas le cas. Il faudrait peut-être organiser une « confrontation » à trois. Après si vraiment il n'y a aucun argument du bénévole ou du locataire qui empêche l'accès à un logement pérenne c'est peut-être le mettre en lien avec d'autres acteurs ou associations qui peuvent le soutenir, peut-être le mettre en lien d'ailleurs avec l'Amicale des locataires ?

**A ce jour, l'amicale n'a pas encore pensé le lien dans le soutien mais plus dans le fait de rendre, de participer...**

Perspectives/aspect positifs :

- **Selon toi, que faut-il pour améliorer la coopération bénévoles accompagnateur et T.S ?**
- **Peux-tu me raconter une expérience positive dans tes liens avec T.S / bénévoles ?**

C'était un mail mais il m'a fait plaisir. Il n'y avait pas forcément de raison que la TS me contacte et elle a pris de mes nouvelles mais aussi m'a donné des nouvelles du locataire avec qui elle avait eu un échange. Comme c'était au début de mon accompagnement et de mon engagement à SNL, je ne savais pas trop à quoi m'en tenir et je pense que c'était une bonne manière d'initier notre tandem de fonctionnement.

### **Parole libre**

Je suis vraiment venue en me disant que je me laisserai porter par tes questions donc je n'ai rien à ajouter.

*Annexe 8 : Entretien travailleur social 1*

Question générale pour déclencher le récit de vie :

- **Est-ce que tu peux me raconter pourquoi tu es arrivé dans cette structure ?**

*[Dans un souci d'anonymat, les mentions au parcours professionnel ont été retirées]*

Parce que je cherchais du travail. Je connaissais pas du tout l'ASLL et donc ça m'a intéressé dans le sens où c'était quelque chose de nouveau professionnellement. Après quand je suis arrivée j'ai vu ce binôme travailleur social bénévole. Je pense que je n'ai pas tout de suite compris cette



dimension. Par contre la dimension militant de l'asso, ça ça m'a intéressé. Je trouvais qu'ici on avait plus de liberté pour dire ou penser des choses non formatées au niveau de l'éthique. Ça c'est aussi un nouveau challenge intellectuel. C'était une mise à l'épreuve que j'avais eu professionnellement mais pas sous cette dimension-là.

Questions pour relancer autour des concepts identifiés :

Les modalités d'articulation :

- **Peux-tu me raconter ce que tu vis dans l'expérience de l'accompagnement partagé avec les bénévoles ?**

Ça dépend des bénévoles, des GLS, des personnalités... par exemple si je prends quelqu'un comme D., je vis quelque chose de professionnel/bénévole, j'ai une technicité et elle a un bon savoir-faire, et une relation sympa en tant qu'individu. Par exemple elle me dit quand la locataire sera relogée on ira boire un coup je dis oui avec plaisir on ira boire un coup. C'est évident pour moi ! Quand M. XX [un locataire] a emménagé il n'avait rien. Et la bénévole est venue chez moi prendre un lit et d'autres choses. Je lui ai donné des affaires, c'était naturel et simple. Ça ne porte pas à conséquence, ça fait pas interférence dans le travail avec le locataire. On le materne toutes les deux, mais consciemment. Y a une proximité qui n'est pas fusionnelle. Ça c'est particulier et très agréable. Il y a en permanence de la reconnaissance de la part de l'une et de l'autre.

Par contre dans un autre GLS, c'est épuisant. Ils sont en permanence en rivalité avec moi. J'ai appris à faire avec et il y a des choses que je laisse couler parce que c'est douloureux pour eux. Il y a des choses qui m'emmerde parce que c'est pénible pour les locataires mais bon c'est la vie.

Par exemple, A., une autre bénévole, c'est une professionnelle à la retraite et on discute en tant que professionnelles en fait. Même si elle dit qu'elle est bénévole, je sais que je discute avec une professionnelle. Après elle est peut-être un peu trop autoritaire avec les locataires mais elle se n'en rend pas compte. J'essaie de lui dire tout doucement. Elle est directive mais en même temps elle est efficace. Après ils ne s'en porte pas plus mal les locataires. Ce n'est pas malveillant donc je me dis que les gens vont s'en débrouiller. Je ne vais pas les sauver de la méchante bénévole.

Par contre les bénévoles ont besoin...

Moi je suis passée par là en tant qu'éduc je faisais des rendez-vous j'attendais les gens jusqu'à 20h... et une cheffe de service m'a dit que j'allais changer. J'ai bossé 24 ans avec elle. Maintenant je vois que les bénévoles ont besoin de ça.

Ça te formate l'école. Tu représentes une institution, tu dois avec de l'empathie, de la distance...

- **Peux-tu me parler de ta mission de travailleur social à SNL ?**

Ma mission elle est claire, c'est de l'ASLL. Je dois faire des dossiers de relogement pour les gens, les amener au relogement en phase avec la réalité du logement social. Je suis payée pour ça. Après moi je crois que si je veux faire bouger les personnes je ne peux pas me contenter de ça je suis fondamentalement obligée de passer par le global pour arriver à ça. C'est peut-être parce que je suis éducatrice. Maintenant j'ai un peu diminué. Si le dossier de relogement, j'arrive à le faire rouler, je peux faire du global. Ça me permet aussi de faire alliance avec le locataire pour qui je suis obligée de faire des choses tout en lui disant que ce n'est pas mon travail.

- **Peux-tu me parler de la mission du bénévole accompagnateur ?**

Pour moi c'est des gens qui sont des bons voisins et qui doivent faire connaître le quartier aux locataires qui arrivent. Leur deuxième mission des bénévoles est de montrer que deux mondes différents se rencontrent à SNL. Pour chaque bénévole et chaque locataire c'est un échange et jamais ils n'auront cette chance-là. Je pense que les bénévoles qui sont aisés le savent.

Par exemple j'ai une locataire qui m'a demandé si c'était normal qu'une bénévole habite en HLM. Je lui ai répondu que c'était tout à fait possible mais je comprends qu'elle pose cette question. C'est comme si c'était insensé d'être en HLM et bénévole.

Du coup les bénévoles sont des bons voisins, font des liens entre deux mondes. Ils sont aussi en soutien sur des moments difficiles sur des relations d'amitiés. Enfin si j'étais bénévole je pense que j'aurais cette figure, une figure parentale pour l'école, pour les gamins, pour leur ouvrir un autre monde. Par exemple : emmener les enfants à la bibliothèque. Pour moi il y a de l'affect. Ça ne se joue pas pour tous mais à des moments ça peut se jouer. C'est de l'affect qui est quand même contrôlé pour les travailleurs sociaux. Et à un moment donné c'est de l'affect contrôlé mais naturel.

- **Ta description des deux missions correspond au rôle de chacun dans l'accompagnement ?**

- **Quel serait l'accompagnateur idéal selon toi ? Peux-tu me le décrire ?**

Ça serait quelqu'un qui ne ferai pas à la place du locataire. C'est quelqu'un qui initierait une appétence citoyenne chez le locataire, qui serait dans des lieux alternatifs. Leur apprendre à consommer différemment, en brocante par exemple pour les gamins, pour les jeux... Il faut les emmener voir ces choses-là. Travailler sur la culture avec les gamins. Parce que ça en tant que TS

on ne peut pas le faire, on a pas le temps de le faire. Et ça quand les gens ils goûtent à ça ils ne l'oublient jamais.

Après ils ne vont jamais l'oublier parce que ce sera une occasion d'ouverture de soi. On est à Paris il y a des choses qui ne coûtent pas cher.

Conflits :

- **As-tu déjà vécu ou eu connaissance d'un conflit entre un bénévole et un T.S ?**

Non ! Rires !!!

- **Peux-tu me le raconter ?**
- **Peux-tu partager avec moi ton analyse de ce conflit ?**

Ça a évolué. J'ai eu trois conflits. Ce n'est pas des conflits ouverts. Le plus marquants : ça concernait une attribution de logement pérenne pour une locataire alors que la bénévole voulait l'orienter en pension de famille. Pour moi là c'est un dysfonctionnement institutionnel. On passe par-dessus la locataire alors que c'est son choix de ne pas aller en pension de famille. La bénévole s'est dit qu'elle savait mieux que moi. Et ensuite il y a eu intervention des cadres.

Mi je trouve ça pathétique et ridicule parce que je peux le comprendre mais je discuterai avec la bénévole pour l'étayer, lui expliquer... je crois que pour la bénévole en question c'était de l'ordre de l'impossible. Il aurait même été intéressant de se voir avec la locataire pour faire bouger tout le monde. Ça fait des prises d'otage de locataire et des bénévoles qui vivent mal la situation. Moi je ne le vis pas mal pareil mais ça me met en colère.

Dans une autre situation une bénévole a décidé de prendre l'abonnement EDF avec la locataire en heures creuses heures pleines alors qu'il s'agissait d'un ballon tout petit... et l'abonnement est plus cher donc c'est essentiel. Mais j'ai appris ensuite que le mot d'ordre de la Maitrise d'ouvrage c'est de ne pas souscrire ce genre de contrat. J'ai expliqué à la bénévole que la locataire devait alors aller au CASVP pour faire une demande d'aide facultative mais elle a refusé et l'a fait sur internet ça n'a pas fonctionné car il manquait des documents...

Pareil avec un autre bénévole qui ne lâche pas la locataire sur ses démarches et je trouve ça vraiment tendancieux. Cette fois la locataire et son compagnon se sépare et j'ai prévenu les bénévoles. J'apprends ensuite que la déclaration de séparation a été faite avec le bénévole à la CAF alors que j'allais le faire. Le bénévole était choqué de cette séparation en fait. Il est très protecteur de la locataire. Il m'a raconté l'histoire deux fois, deux fois.

Je gère ces situations parce que je dois travailler avec les bénévoles et tenir compte de leurs problématiques et penser également qu'ils sont quand même bienveillants. En tant que professionnelle ça fait double boulot ! l'enjeu c'est la bonté, la disponibilité pour les bénévoles mais du coup moi ça me complique les choses, je réfléchis à comment réagir etc.

- **D'après toi, comment peut-on éviter les conflits entre bénévoles et salariés ?**

Alors on peut les éviter : pour le pôle social je pense qu'on devrait être mieux briefed sur le rôle des bénévoles, qu'est-ce qu'un bénévole à SNL, quelles sont ses prérogatives, qu'est-ce qu'il peut faire ? Je pense à la protection de l'enfance qui a fait « débat » entre moi et une bénévole par exemple. En tant que TS on ne sait pas ce qu'ils font ce qu'ils ne font pas. Mais avec l'expérience, oui, tu peux savoir. Moi je donne des responsabilités aux bénévoles pour faire certaines choses. S'ils peuvent faire certaines choses tant mieux, comme le contact avec la PMI, les accompagner.

Il faudrait donc clarifier leur rôle surtout au début, à l'arrivée des travailleurs sociaux ?

Oui c'est ça et ensuite parler entre nous, collègues travailleurs sociaux, pas sur le mode revendication mais pour se soutenir les uns les autres faces aux comportements de bénévoles qu'on a forcément croisés. Et tenter de s'étayer. Par exemple il y a une collègue qui est en difficulté par rapport à une bénévole actuellement qui fait des courriers à sa place, peut-être parce qu'au début elle n'était pas sûre d'elle. Il faut essayer de comprendre ce qui se joue pour l'un et pour l'autre dans la relation.

C'est une minorité de bénévoles avec qui c'est très compliqué.

Pour moi les difficultés sont sur des situations où il y a des enjeux personnels : religion, affect... C'est là-dessus où au pôle social il faut qu'on soit formés et vigilants.

Nature de la relation/type de coopération :

J'ai de bonnes relations avec les bénévoles. C'est des gens que j'apprécie, j'apprécie ce qu'ils font. C'est toujours beau d'être bénévole, de donner son temps, son énergie aussi pour être dans la vie quoi.

Après les bénévoles, notamment un GLS, ils doivent parler en d'autres termes de moi.

- **Selon toi quel type d'échanges entretiens-tu avec les bénévoles ? Comment les qualifierais-tu ?**

C'est des relations amicales, d'apprentissage aussi. J'essaie de les guider. Après avec certains j'ai des échanges éducatifs pédagogiques, pour leur donner des tuyaux. Mais certains sont parasités par leur envie d'aider. Et c'est important parfois qu'ils aillent plus loin dans leur réflexion, dans le respect des gens.

- **Qu'est-ce qui est important dans ces échanges entre bénévole/salarié ?**

C'est variable. Par exemple pour une locataire j'ai dit ouvertement aux bénévoles qu'elle était raciste et n'aimait pas les blancs. Je leur ai dit de faire en sorte qu'elle comprenne que les blancs c'est des individus. On a beaucoup travaillé ça avec la bénévole et avec la locataire. C'était important de rassurer la bénévole aussi.

Pour une autre locataire je n'ai rien pu faire. Elle n'aimait pas la bénévole et c'est tout.

- **Que faut-il pour améliorer dans les échanges bénévoles accompagnateur et T.S ?**

- **As-tu déjà échangé avec les bénévoles, sur un sujet qui ne concerne pas SNL ?**

Avec une bénévole oui que j'ai rencontré à la fête de l'huma, qui est à ATTAC. Et avec une autre, à titre personnel pour parler de la tutelle.

**Est-ce que ça crée quelque chose ? est-ce qu'après c'est des gens avec qui tu bosses bien ?**

Oui oui.

- **Selon toi, qui décide de votre manière de vous organiser dans votre travail commun ?**

J'ai l'impression que nous TS on donne des directives et eux les bénévoles ils disposent. Des propositions spontanées j'en ai pas souvent.

Un jour j'ai appris qu'un locataire partait en vacances avec sa bénévole et son fils.

Moi je serai bénévole c'est un truc que je ferai : prendre les gamins, aller au cinéma, faire des gâteaux...

- **Qui fait autorité ?**

Nous on est garants d'une sécurité institutionnelle. A chaque fois que je fais quelque chose avec un locataire je le fais sous-couvert de SNL. Si je fais un pas de côté j'en réfère à ma responsable, en l'expliquant ensuite au locataire et au bénévole. Je le fais sciemment, en calculant. Je pèse le pour et le contre bien sûr de chaque décision, choix. Après les bénévoles à SNL, ils ont autorité du fait que c'est une association créée par SNL. Je pense qu'il y en a qui se sentent chapeautés par SNL mais c'est fonction des personnalités, et de l'ancienneté aussi.

## **Ou qui devrait faire autorité ?**

### Type de communication :

- **Peux-tu m'en dire plus sur votre manière de communiquer ?**

Le mail. Parfois sous forme de conversations façon chat. D'autres il y a simplement un petit mot sympa aussi.

Le téléphone aussi certains. Ceux qui sont proches géographiquement, je les vois plus aussi.

Ce qui me manque c'est de les rencontrer avec les locataires c'est ce qui pêche dans mes évaluations annuelles. Il faudrait qu'on partage des repas.

- **Globalement, es-tu satisfait ta communication avec les bénévoles ?**
- **Quel canal de communication utilisez-vous le plus souvent ?**
- **Est-ce que cela te convient ?**
- **Comment améliorer la communication entre accompagnateur et T.S ?**

Il faudrait plus de rencontres tripartites. Mais on pourrait aussi faire des rencontres à thème, mais eux ils n'ont pas le temps.

### Hierarchie associative :

- **D'après toi, est-ce que les bénévoles accompagnateurs réfèrent de leurs actions auprès de quelqu'un de particulier ?**

Entre eux, dans le GLS. Après peut-être qu'il y en a qui viennent te voir quand ils passent au siège aussi pour te raconter des choses. A un moment donné il y en avait qui me tenait au courant de tout ce qu'il faisait mais c'était trop. Et du coup moi je prenais le contrepied, je leur disais tout ce que je faisais, comme si c'était mon employeur. J'avais l'impression de devoir leur rendre des comptes. Or, je rends des comptes à ma responsable. Je n'ai pas à en rendre aux bénévoles.

- **D'après toi, qui guide / organise / donne le cadre à l'action des bénévoles accompagnateurs ?**

Pour moi c'est le GLS et donc indirectement la vie associative. Mais la vie associative dit « on a bien la direction politique ou des actions à mener (recherche de dons...) » mais, maintenant j'ai compris, vous n'êtes pas dans l'éducatif. Mais la direction politique du GLS c'est la vie associative. Et ça moi je le perçois avec un de mes GLS. Je sens que la vie associative vous êtes là. Est-ce que c'est grâce à la proximité géographique ? ou aux personnalités à l'intérieur du GLS ?

## **Il y a des groupes avec lesquels on n'arrive pas à être en lien : impossible d'assister à une de leur réunion...**

C'est regrettable parce que ces gens qui vieillissent ont besoin d'avoir une inhibition qu'ils ne peuvent pas avoir entre eux. Ils peuvent l'avoir seulement avec quelqu'un de différent, de plus jeune. C'est vraiment difficile d'intervenir auprès de ces bénévoles. On m'a reproché de me prendre pour une psychologue... mais non je suis éducatrice et ça fait partie de mon savoir technique de comprendre ce qui se joue dans certains actes posés par les locataires.

### **- Qui guide / organise / donne le cadre au fonctionnement du travail commun accompagnateurs / T.S ?**

Ah ! j'ai envie de dire au départ on ne sait pas, on ne sait pas du tout. On est lâchés dans la nature ! et après on s'approprie SNL et les discussions au Pôle Social, toutes les discussions qu'il y a eu sur le savoir-habiter. C'est tout ça qui nous dit le cadre : les discussions, les lectures de notes SNL... Je suis obligée d'aller chercher parce qu'il y a un vide et au début c'est extrêmement troublant. Alors que ça pourrait aussi venir des bénévoles. Ils pourraient nous recevoir et nous expliquer comment ils s'organisent. Insuffler des choses dans les GLS c'est compliqué, parce qu'il n'y a pas le temps : ils ont d'autres choses à traiter pendant leurs réunions en fait.

Je donne des outils aux nouveaux bénévoles, des informations factuelles quoi parce qu'au début eux aussi sont perdus. Ils ne sont pas tellement dans l'entraide entre eux en fait.

### **- Qui fait figure d'autorité sur les questions d'accompagnement à SNL ? Pourquoi ?**

Au pôle social c'est la responsable et la déléguée générale. Je l'ai bien vu sur la question des expulsions. Je bosse au pôle social mais je rends des comptes à la DG et je réfléchis avec elle aussi. Quelque part je suis aussi garante de l'accompagnement des bénévoles, de l'ASSL. Quand il y a des disfonctionnements, j'en informe la responsable du pôle social et le responsable de la vie associative. Pas pour me protéger mais pour que vous puissiez intervenir et accompagner les bénévoles aussi.

## **Comment tu as appris à travailler avec les bénévoles ?**

Sur le tas ! rires

## **T'en avais jamais entendu parlé avant ?**

Bah moi j'étais bénévole mais j'étais encadrée. Après je me considère comme bénévole militante avec des idées politiques. J'ai toujours été dans l'entraide mais dans quelque chose de très cadré, quelle que soit l'association où j'étais bénévole : contrôle mensuel, supervision, accompagnement sur les entretiens, des parrains.

### **Comment tu te sens professionnellement sur la question du travail avec les bénévoles aujourd'hui ?**

Bah je trouve que pour les jeunes professionnels c'est une chance. Je leur dis : ici vous allez apprendre beaucoup de choses. Il faut rester cinq ans au moins pour passer toutes les étapes et vraiment apprendre. C'est vraiment formateur. Je pense que c'est agréable, c'est une autre façon de travailler, ça demande plus de boulot. Après pour certains bénévoles c'est un réel appui. Je compte sur les bénévoles dans leur relation bienveillante avec les locataires. Ça fait famille aussi, pour des gens qui ont eu des choses tordues dans leur famille.

#### Test projectif :

Un T.S informe un bénévole accompagnateur qu'il a fait un dossier d'accord collectif avec la famille que ce dernier accompagne. En lui expliquant pourquoi il a fait ce dossier, le bénévole comprend que le relogement va arriver rapidement une fois l'accord collectif validé. Il comprend également que d'après le travailleur social, la famille est relogeable dans un logement durable puisqu'autonome en ce qui concerne le logement. La bénévole manifeste son désaccord en disant au travailleur social qu'elle ne partage pas son diagnostic. Pour elle, le locataire en question n'est pas encore autonome puisqu'il la sollicite quasi-quotidiennement autour de demande diverse et qu'elle a peur que sans son aide, le locataire aille vers une situation d'échec dans le logement durable. Le travailleur social explique au bénévole quels sont ses critères pour diagnostiquer le fait qu'un locataire soit « prêt au relogement », et maintient son diagnostic. Même après ces précisions, la bénévole ne partage toujours pas le diagnostic. Le T.S, répond en précisant que le diagnostic de l'autonomie d'un locataire fait partie de ses missions, qu'elle est compétente pour cela.

#### **- Quelle est ta réaction ? Que penses-tu de cette situation ?**

C'est un peu trop directif, c'est du vent pour le bénévole qui ne comprend pas du tout. C'est une situation extrêmement violente.

#### **- Si tu étais à la place du T.S, qu'aurais-tu fait ? Pourquoi ?**

#### **- Si tu étais à la place du bénévole, qu'aurais-tu fait ? Pourquoi ?**



J'aurai expliqué le pourquoi du comment de la chose. En tant que bénévole j'aurai des informations que le TS n'a pas mais du coup j'aurai posé les choses avec des exemples.

- **A ton avis quelles sont les raisons, les valeurs qui guident le T.S ?**
- **A ton avis quelles sont les raisons, les valeurs qui guident le bénévole ?**

Ça dépend. Ou c'est légitime parce que c'est des choses que nous on ne sait pas. Ou c'est illégitime parce que ça va à l'encontre de la mission de SNL qui a pour objectif de reloger les gens. Ou c'est une rivalité avec le travailleur social. Ou il est amoureux du locataire. Et là c'est ambigu et problématique.

- **Comment peut-on expliquer que les interprétations de la situation soient aussi différentes ?**

De la formation du travailleur social qui a une grille de lecture que n'a pas le bénévole et inversement la grille de lecture du bénévole n'est pas la même. Peut-être aussi que les deux acteurs n'ont pas les mêmes objectifs personnels. Ce qui serait intéressant c'est que tous les GLS aient la grille de lecture du pôle social qui est la grille de lecture de SNL et de nos financeurs. Mais, ce qui serait aussi intéressant c'est qu'il puisse y avoir des échanges sur la perception du bénévole du locataire.

**J'ai eu un échange avec les responsables qui rappelaient que l'ASLL c'est un moyen, pas le projet associatif de SNL. On l'oublie parfois. Avant que l'ASLL n'existe, on accompagnait les gens, on les relogeait. On a saisi l'opportunité de l'ASLL pour avoir des sous pour financer des postes de TS. Mais c'est un outil.**

Ce n'est pas simplement un moyen financier c'est aussi psychopédagogique, éducatif. On passe par des biais pour parler aux locataires et les faire avancer sur certains sujets, par exemple la localisation dans la demande de logement social. Moi je ne mettrai pas l'ASLL en opposition avec le projet associatif. Il est intéressant parce qu'il doit nous traverser dans son idéologie. Mais quand tu réfléchis un peu tu réalises que le projet associatif ne fonctionne pas parce que les locataires ne sont pas citoyens, ils sont toujours objets. Parfois j'utilise la grille de lecture affective des bénévoles.

Maturité professionnelle :

- Comment as-tu appris à travailler avec des bénévoles ?

- Comment te sens-tu professionnellement sur cette question du travail avec les bénévoles ?
- Que faudrait-il pour que tu te sentes plus solide sur cette question ?

Perspectives/aspect positifs :

- Selon toi, que faut-il pour améliorer le travail commun bénévoles accompagnateur et T.S ?
- Peux-tu me raconter une expérience positive dans tes liens avec T.S / bénévoles ?

*Annexe 9 : Entretien travailleur social 2*

Question générale pour déclencher le récit de vie :

- **Est-ce que tu peux me raconter pourquoi tu es arrivé dans cette structure ?**

*[Dans un souci d'anonymat, les mentions au parcours professionnel ont été retirées]*

Pour d'avantage créer des liens avec des collègues, travailler en équipe. Alors pourquoi le logement ? C'est un hasard, une opportunité.

L'idée de découvrir une nouvelle forme du social que je connaissais pas, d'autres manières de faire, bosser avec un autre public.

Questions pour relancer autour des concepts identifiés :

Les modalités d'articulation :

- **Peux-tu me raconter ce que tu vis dans l'expérience de l'accompagnement partagé avec les bénévoles ?**

Il m'a fallu pas mal de temps pour bien cibler, non pas l'intérêt puisque c'est évident, mais essayer de trouver un fonctionnement pour être bien. J'ai dû intégrer reflexe et automatisme pour travailler avec des bénévoles, cela prend du temps. Il y a des côté vraiment très riche, y compris dans l'intérêt pour les personnes accompagnées. C'est rare que je sois en difficulté par exemple avec un bénévole qui déborderait par exemple avec un comportement, un discours non adapté devant les locataires. Ça m'est pas arrivé, je crois que je le vivrais mal. Et je pense que j'essaierai de recadrer d'une manière ou d'une autre mais c'est délicat en fait.

En réunion de groupe local j'ai déjà été heurté par des dires de bénévoles, des manières de parler des locataires. Je ne l'ai pas très bien vécu. Après les bénévoles n'ont pas les mêmes formations, approches. Donc on peut aussi tout à fait ne pas être d'accord. Pour eux ils estiment que c'est pas de l'ordre du privé alors que pour moi oui. Il y a des questions sur l'intimité des locataires, ce qui est privé ce qui ne l'est pas, ce qu'on peut dire ou pas.

**Tu disais, ils n'ont pas eu la même formation ?**

Oui je pense que par notre formation de T.S on peut avoir plus de distance. De par notre place de professionnel aussi.

**Ok. Il y a une homogénéité avec tes collègues sur cette question de savoir ce qui est privé ou pas, de ce qu'on peut dire ?**

Une homogénéité je sais pas mais je pense qu'on est relativement d'accord sur les limites de ce que ça peut être l'intimité. Je pense qu'il y a une plus grande homogénéité chez nous que chez les bénévoles en tout cas. Nous on est salariés, on est professionnels et dans notre parcours on a appris à intégrer cette donnée du respect de la vie privée.

Après ce que j'aime beaucoup chez les bénévoles, quand ça reste dans un cadre professionnel, qu'on ne rentre pas trop dans le cadre de l'intimité des personnes, c'est qu'on peut vraiment échanger des informations, des observations hyper intéressantes. Moi dans ce boulot j'ai l'habitude d'être seule dans le faire, et je trouve que les bénévoles apportent un regard extérieur, un autre regard ? Dans mes précédents boulots, j'avais le regard des autres travailleurs sociaux, mes collègues. A SNL, je suis seule en VAD, je suis seule en rendez-vous de manière quotidienne. Quand un bénévole peut apporter son regard je trouve que c'est intéressant et pertinent. Je ne sais pas trop pourquoi mais il y a des bénévoles que je vais beaucoup moins voir, je vais moins en lien avec eux. Je pense qu'il y a une question de feeling bien sûr, une question d'est-ce qu'ils me sollicitent aussi ? quand ça marche bien je trouve que c'est vraiment cool, y compris pour le locataire.

- **Peux-tu me parler de ta mission de travailleur social à SNL ?**

MMhh MMhh. Alors... Je pense que mon travail ça va être de créer une relation avec les personnes et de les accompagner dans le logement et vers le relogement. C'est assez récent que je bosse les questions de relogement, pour moi comme pour les locataires. Parce qu'avant il faut créer du lien, de la confiance. Comme on les voit pas au quotidien, on se voit une fois par mois au mieux, même s'il y a des locataires qu'on voit un peu plus souvent c'est peu pour apprendre à connaître les personnes par exemple. Donc gros boulot de créer du lien. Je pense que ça se fait assez vite quand on accueille les personnes, qu'on est là dès le début mais quand on reprend les accompagnements c'est pas pareil. Il faut comprendre les enjeux de la relation et les personnes qu'il y a autour, dont les bénévoles parce que ça fait partie des missions. Donc repérer qui est qui.

Bah il y a aussi la création de lien avec bénévoles. J'y passe un peu moins de temps qu'avec les locataires mais c'est aussi important de créer du lien. Ça passe beaucoup par de l'informel avec les bénévoles

**Heu...**

Oui temps collectif, galette des rois etc. Enfin si on peut appeler ça de l'informel en fait je ne suis pas sûre.

**Bonne question.**

Oui tu vois fête de rentrée, les réunions de GLS. SNL a un côté informel, paraît informel mais en fait c'est un temps de travail hein on pense, on fait des choses quand on échange avec les bénévoles. Il y a un truc qui se joue. On va parler des locataires.

En fait c'est pas vraiment informel c'est plus la convivialité le mot qui convient.

**Tu me disais « j'accompagne dans le logement et dans le relogement », peux-tu préciser un peu ce que tu fais ?**

Alors heu..... Je pense qu'on fait des VAD déjà, la question du logement se joue beaucoup en VAD, ça rend les choses concrètes. Genre est-ce que vous comprenez comment ceci fonctionne ou encore, votre facture d'électricité est un peu élevée on va parler de l'équipement etc. Donc le logement et son utilisation quoi c'est un sujet. Je me pose en quelqu'un qui va donner des conseils. Proposer des choses en terme d'aménagement, d'utilisation sur la question du logement. Il y a tout ce qui est administratif aussi : aide logement, aides financière, avoir un regard sur le budget de la famille, un regard un peu élargi sur ce qui se passe pour le ménage. Ça peut faire partie de mes missions, il faut avoir ce regard élargi même si j'ai un cœur de mission. Il faut évaluer ce qu'ils ont fait avant nous, avoir une compréhension de la situation globale, les dossiers administratifs. Et il y a aussi la préparation de ce qu'on fait pour le relogement : déménagement, quitter SNL etc. Il y a cette préparation qui se fait tout au long du parcours mais qui s'accélère à la fin.

Au moment de l'accueil je parle d'emblée du relogement, il faut que ce soit tout de suite à l'esprit.

Je me rends compte que je suis pas mal bouffée par le globale tu vois.

**Ha parce que les partenaires ne suivent pas ?**

Pas forcément, les locataires me sollicitent et je réponds. Je vois un intérêt pour faire avancer autre chose quoi... i tu le fais une fois, ils viennent te solliciter, donc comment ils peuvent identifier ton rôle si tu ne le respecte pas totalement ? Il faut savoir dire que c'est exceptionnel... Ou de les amener à faire seul pour viser l'autonomie totale sur ce point.

**- Peux-tu me parler de la mission du bénévole accompagnateur ?**

Ouai.

Pour moi ils accueillent. Ils sont là pour présenter l'association, amener de la convivialité, comme des moments que je partage avec eux. Amener un truc moins institutionnel que moi. Apporter un côté plus... qui peut tendre vers une relation amicale, une relation plus proche quoi. Un truc plus léger, moins institutionnel, moins professionnel. Cela peut avoir un réel intérêt pour les locataires. Mais il n'y a pas tout le temps un intérêt aux choses.

**Ok tu as d'autres choses à ajouter sur leur mission ?**

Ouai heu... Ils sont là pour faire découvrir le quartier. Le quartier ou le GLS, à proposer des activités diverses et variées. Pour moi, ils devraient davantage intégrer les locataires dans les GLS. Cela devraient faire partie de la mission des accompagnateurs. Ils sont aussi sur le relogement, on est ensemble là-dessus. Accueil dans le logement et le quartier. Ils récupèrent le loyer, sont en lien avec le T.S, la GLA. Ils font l'interface avec les acteurs SNL, notamment GLA pour le loyer. D'ailleurs quand ils le font pas on est obligé de le faire... Ce qui n'est pas forcément normal.

Là j'ai reçu un mail d'un bénévole qui me posait une question GLA. La coordinatrice a réagi et recibler sur les salariés de la GLA.

Les bénévoles peuvent aussi prendre une place auprès des enfants. Comme une espèce de parrain. J'ai un bénévole qui fait ça, c'est assez chouette !

En fait tout est un peu possible pour les bénévoles. La relation est vachement ouverte. Cela peut rester une relation pratico pratique, comme ça peut devenir une relation d'amitié donc c'est une marge de manœuvre énorme.

Pour moi sa mission c'est d'accompagner les locataires dans son parcours à SNL tout simplement. Peut-être même pas forcément en lien avec le logement. Je ne me souviens à la formation des bénévoles si les missions été très claires. J'imagine que c'est noté quelque part.

### **Principalement dans la fiche mission de l'accompagnateur bénévole et la charte de l'accompagnateur bénévole.**

Ça laisse une marge de manœuvre énorme.

- **Ta description des deux missions correspond au rôle de chacun dans l'accompagnement ?**
- **Quel serait l'accompagnateur idéal selon toi ? Peux-tu me le décrire ?**

Moi en tant que T.S je dirai que c'est un bénévole avec qui on peut échanger de manière fluide. L'accompagnateur idéal serait bien distancié, pas intrusif tout en ayant une relation cordiale, une bonne entente quoi. Heu... un bénévole qui ne débordera pas sur nos missions à nous, ça peut être compliqué pour le locataire si on se met à plusieurs sur les mêmes tâches. Alors qu'on est formé en plus.

C'est quelqu'un qui aurait intégrer les limites des uns et des autres, quelqu'un de volontaire qui peut communiquer facilement.

### **Quand tu parles des limites...**

Est-ce que c'est si clair que ça. Je pense que oui quand même. Oui non oui, des tâches... Je sais pas est-ce que j'ai un exemple : une bénévole qui me dit ok heu.... Non en fait je sais pas.

Si une bénévole me dit « moi je gère la CAF je sais le faire ». Je ne sais pas si je m'y opposerai, je m'assurerai qu'elle sait vraiment le faire et lui dirai que si elle s'en occupe il y a une obligation de communiquer avec moi quoi. Il faudrait que cette personne n'est l'exclusivité sur ce thème aussi, il faut que moi j'y ai accès pour m'assurer que le bénévole ne m'est pas à mal mon boulot quoi. Mais il faut en parler avant pour que ce soit clair.

### **Donc la limite que le bénévole doit respecter, c'est celle que vous vous êtes fixé ensemble ?**

Ben ouai le tout c'est que ce soit vraiment au clair dans la tête de tout le monde, locataires, bénévoles et T.S. Que tout soit bien identifié et ensuite il n'y a pas de raison que ça marche pas quoi. La j'ai pris l'exemple de la CAF, pas du relogement. Il y a des choses que les bénévoles ne peuvent pas faire et qui ne relèvent pas de leur rôle : faire un dossier Accord Collectif Départemental, c'est non ! Après ils peuvent aussi mettre le nez dans les histoires de divorce par exemple, aider pour un jugement de divorce par exemple. Si le bénévole entreprend des démarches je pense que c'est important qu'on soit au courant nous T.S. L'inverse ne marche pas automatiquement, quand j'entreprends des démarches il y a des choses que je ne peux pas dire aux bénévoles, dans le cadre du secret professionnel. Après il y a des choses qui relèverai du secret mais si la locataire en a parlé aux bénévoles et qu'elle se confie beaucoup auprès d'eux bah on peut en parler et on en parle d'ailleurs. Il n'y a pas de problème quoi.

Mais il y a des tâches qui m'incombent et sur lesquelles cette frontière sera la même peu importe les bénévoles et d'autres tâches sur lesquelles c'est selon les bénévoles.

### **Et donc ta limite qui ne bouge jamais c'est sur les démarches administratives de relogement c'est ça ?**

Ouai. Les trucs administratifs qui ont un lien direct avec le relogement.

Conflits :

- **As-tu déjà vécu ou eu connaissance d'un conflit entre un bénévole et un T.S ?**

Oui eu connaissance, je n'en ai pas vécu.

- **Peux-tu me le raconter ?**

Bwarf heu... Ce que j'ai compris c'est que la bénévoles était très intrusive avec le locataire et directive avec le T.S. Je crois hein, j'essaie de me rappeler.

- **Peux-tu partager avec moi ton analyse de ce conflit ?**

Ecoute heu... Je ne sais pas. Je ne suis pas assez au courant pour savoir ce qui s'est joué.

- **D'après toi, comment peut-on éviter les conflits entre bénévoles et salariés ?**

Peut-être dès le départ des bénévoles, leur faire identifier notre rôle à nous.

De la formation pour les bénévoles avec pour objectif d'affiner leur compréhension des publics en grande précarité, des troubles psy, des dispositifs de relogement. Les bénévoles font face parfois à des situations compliquées... Leur permettre de partager des situations problématiques.

La question c'était bien sur la prévention c'est ça ?

### **Oui comment on peut éviter les conflits ?**

Améliorer la communication. Avec les salariés. Avec de vrais échanges entre salariés et bénévoles. Pour qu'ils puissent dire « là je suis pas d'accord, cela ne me convient pas » au lieu de faire grossir et grossir les incompréhensions jusqu'à ce que ça explose.

Il y a des choses qui existe déjà hein pour améliorer la communication, la participation aux réunions de GLS par exemple. Il faut aussi savoir se rendre disponible pour échanger.

Au pôle social nous pourrions aussi homogénéiser nos pratiques : une fois par mois mail pour améliorer la situation par exemple. Je pense que nous sommes hétérogènes dans notre manière de faire et de communiquer. S'obliger à un échange tous les X temps avec les bénévoles par exemple.

### **Donc homogénéiser els pratiques sur l'aspect relation ?**

Oui pour améliorer les liens et prévenir les conflits. Créer des espaces pour apprendre à se connaître et parler plus facilement. Voilà, des moments informels pour mieux connaître les bénévoles et être plus à l'aise.

On peut faire un parallèle avec les partenaires. J'ai eu des échanges autres pendant le confinement et ça a créé un truc différent dans lequel on est plus à l'aise.

Nature de la relation/type de coopération :

- **Selon toi quel type d'échanges entretiens-tu avec les bénévoles ?**



On est sur du professionnel. Ce ne sont pas mes amis, mes potes, mes collègues mais j'ai des échanges professionnels avec eux. Ce n'est pas toujours évident. J'ai une posture professionnelle mais je peux m'autoriser des choses. Par exemple je m'autorise à tutoyer assez facilement, surtout les jeunes bénévoles.

Dans ma posture professionnelle classique je ne m'autoriserai jamais à tutoyer un partenaire.

Le bénévole il est bénévole, il n'est pas un partenaire, pas un ami, pas un collègue.

**Le partenaire on a pas besoin de temps de convivialité avec eux, comme tu le disais tout à l'heure.**

De partenaire à partenaire on a le même statut, il y a une équivalence. On est partenaire. Avec les bénévoles, on ne me rend pas ma posture pro. D'ailleurs peut-être qu'ils s'emmerdent avec nous ! Si on est trop pro peut-être. Donc le besoin d'échanger autrement je pense que c'est lié à leur statut. Du coup il faut des espaces pour créer ce truc.

**Donc cette relation est difficilement définissable...**

Oui le seul repère que j'ai c'est de garder ma posture pro.

**Ta posture elle passe par quoi ?**

Dans une certaine distance. Je ne passe pas 1h à parler autre chose que du boulot. Ça m'arrive de parler d'autre chose lors des moments informels. Là on parle de tout et rien. Et là je sors un peu de ma posture pro quand même. Ça crée que au quotidien c'est sympa quoi, ça devient un peu un collègue, comme un collègue avec qui tu vas partager des moments informels et avec qui tu vas partager des sujets autres que le boulot quoi. Voilà, ça devient une relation pleine de collègue.

Et hors des murs du bureau je trouve qu'on n'a pas de temps avec les bénévoles. Sauf quand on se retrouve un peu un rendez-vous avec un locataire par exemple. Ça m'est arrivé il y a pas longtemps du coup on a parlé de tout et rien, c'était cool. La locataire devait arriver en même temps que nous mais elle était en retard.

**Et ça a changé quelque chose ?**

Je ne sais pas, peut-être que nos échanges auraient été moins fluides.

**Tu n'avais pas passé de temps avec elle ?**

Non, je l'avais juste croisé, mais je pense que ce type de moment est forcément positif. Par contre je ne sais pas si ça change quelque chose dans nos missions respectives, ça je ne pourrais pas le dire.

- Comment les qualifierais-tu ?
- Qu'est-ce qui est important dans ces échanges entre bénévole/salarié ?
- Que faut-il pour améliorer dans les échanges bénévoles accompagnateur et T.S ?
- As-tu déjà échangé avec les bénévoles, sur un sujet qui ne concerne pas SNL ?
- Selon toi, qui décide de votre manière de vous organiser dans votre travail commun ?

Mmmmmh qui décide ? Heu..... Pffffffffff. [HESITATION]. De nous organiser heu.....

Je pense qu'il n'y a personne qui décide.

On s'adapte les uns les autres. Moi j'ai décidé d'appeler les bénévoles une fois par mois. Mais je ne l'impose pas. Donc je ne décide pas.

### **Et dans le qui fait quoi ?**

Bein c'est un ensemble. Après je le disais j'ai des moment où je dis « non ça c'est mon boulot ». On peut en discuter quand même, mais bon la finalité c'est que... heu....

### **Que tu as raison ?**

[RIRE]. Oui c'est ça. Il m'arrive de recadrer un peu les choses, en disant « non non non ça c'est plutôt moi qui le fait » et jusque-là personne ne dit le contraire.

Après il y a des moments où les locataires et bénévoles font des choses sans nous, là on décide de rien. Si le locataire veut faire un truc avec un bénévole il le fera.

Pour les T.S il y a donc stratégie, mais on va quelque part et il faut y arriver.

### **Tu as des bénévoles avec qui c'est compliqué d'amener ta vision de la répartition des tâches ?**

Oui. Il y en a avec qui ça se fait tout seul. D'autre avec qui on sent que c'est plus délicat... Parfois c'est délicat.

### **Tu parles quand même de poser le cadre, d'aller quelque part, de stratégie etc.**

Oui, ça ne me met pas mal à l'aise de dire à des bénévoles : « non, là il faut pas ». Je me demande en même temps que je te parle hein. La réponse est compliquée...

Comme je le disais, j'ai un cadre et sur certaines missions je ne peux pas transiger. Il y a des missions qui me reviennent. Sur les autres missions annexes, on décide ensemble. Voilà c'est ça le truc.

- **Qui fait autorité ?**

Les T.S. Je pense que c'est nous.

**Pourquoi ?**

On porte le cadre institutionnel ++

**Ou qui devrait faire autorité ?**

Les T.S, c'est le mieux. C'est cohérent avec notre posture pro. De fait on va porter un rôle institutionnel donc c'est bien comme ça.

Type de communication :

- **Peux-tu m'en dire plus sur votre manière de communiquer ?**

Ecoute heu... Pas mal par mail surtout pendant le confinement. J'appelle aussi. Avec le mail tu peux t'adresser à plusieurs personnes en même temps, c'est pas mal pour s'adresser au binôme d'accompagnateur et au GLS. Mais ça dépend des bénévoles, il y en a avec qui ce sera seulement du téléphone.

**Ha... Pourquoi ?**

**Ben moi pas la base je suis plutôt mail mais si un bénévole utilise principalement le téléphone je vais le faire aussi. S'il m'appelle pour me parler je vais faire pareil.**

- **Globalement, es-tu satisfait ta communication avec les bénévoles ?**
- **Quel canal de communication utilisez-vous le plus souvent ?**
- **Est-ce que cela te convient ?**
- **Comment améliorer la communication entre accompagnateur et T.S ?**

Hierarchie associative :

- D'après toi, est-ce que les bénévoles accompagnateurs réfèrent de leurs actions auprès de quelqu'un de particulier ?
- D'après toi, qui guide / organise / donne le cadre à l'action des bénévoles accompagnateurs ?

- Qui guide / organise / donne le cadre au fonctionnement du travail commun accompagnateurs / T.S ?
- Qui fait figure d'autorité sur les questions d'accompagnement à SNL ? Pourquoi ?

### Test projectif :

Un T.S informe un bénévole accompagnateur qu'il a fait un dossier d'accord collectif avec la famille que ce dernier accompagne. En lui expliquant pourquoi il a fait ce dossier, le bénévole comprend que le relogement va arriver rapidement une fois l'accord collectif validé. Il comprend également que d'après le travailleur social, la famille est relogeable dans un logement durable puisqu'autonome en ce qui concerne le logement. La bénévole manifeste son désaccord en disant au travailleur social qu'elle ne partage pas son diagnostic. Pour elle, le locataire en question n'est pas encore autonome puisqu'il la sollicite quasi-quotidiennement autour de demande diverse et qu'elle a peur que sans son aide, le locataire aille vers une situation d'échec dans le logement durable. Le travailleur social explique au bénévole quels sont ses critères pour diagnostiquer le fait qu'un locataire soit « prêt au relogement », et maintient son diagnostic. Même après ces précisions, la bénévole ne partage toujours pas le diagnostic. Le T.S, répond en précisant que le diagnostic de l'autonomie d'un locataire fait partie de ses missions, qu'elle est compétente pour cela.

- **Quelle est ta réaction ? Que penses-tu de cette situation ?**

Peut-être qu'on ne tient pas assez compte de l'avis des bénévoles. C'est vrai qu'ils sont plus dans le quotidien que nous. Nous on a des critères objectifs pour savoir si les locataires sont prêts au relogement. Mais quand on parle de capacité on peut avoir une lecture subjective

- **Si tu étais à la place du T.S, qu'aurais-tu fait ? Pourquoi ?**

J'en aurais parlé pendant longtemps. Je pense que j'en référerai à ma responsable. Mais bon au final ce sont les salariés qui auront raison et le dernier mot. Ça peut bousculer les bénévoles. En même temps est-ce qu'on communique avec les bénévoles quand on travaille ce genre de chose. Est-ce qu'il ne faudrait pas rebosser la note interne au pôle social avec les bénévoles.

- **Si tu étais à la place du bénévole, qu'aurais-tu fait ? Pourquoi ?**
- **A ton avis quelles sont les raisons, les valeurs qui guident le T.S ?**
- **A ton avis quelles sont les raisons, les valeurs qui guident le bénévole ?**
- **Comment peut-on expliquer que les interprétations de la situation soient aussi différentes ?**

Maturité professionnelle :

- Comment as-tu appris à travailler avec des bénévoles ?
- Comment te sens-tu professionnellement sur cette question du travail avec les bénévoles ?
- Que faudrait-il pour que tu te sentes plus solide sur cette question ?

Perspectives/aspect positifs :

- Selon toi, que faut-il pour améliorer le travail commun bénévoles accompagnateur et T.S ?
- Peux-tu me raconter une expérience positive dans tes liens avec T.S / bénévoles ?

*Annexe 10 : entretien avec une association similaire*

*[Afin de respecter l'anonymat du candidat et de sa structure employeuse, j'ai retiré de cette version du mémoire la retranscription de cet entretien].*

## *Annexe 11 : Guide d'entretien pour les bénévoles accompagnateurs*

### Question générale pour déclencher le récit de vie :

- Est-ce que tu peux me raconter pourquoi tu es arrivé dans cette structure ?

### Questions pour relancer autour des concepts identifiés :

#### Système d'échange : (bénévoles)

- Pourquoi es-tu bénévole ?
- Pourquoi à SNL ?
- Qu'est-ce que tu retires de ton bénévolat ?
- A ton avis qu'apportes-tu à SNL ?
- Comment SNL pourrait mieux valoriser ses bénévoles ?

#### Rapport aux outils de gestion : (bénévoles)

- Les associations de la taille de SNL doivent composer avec des contraintes de la part des financeurs, comment vois-tu cela de ta place de bénévole accompagnateur ?

#### Les modalités d'articulation :

- Peux-tu me raconter ce que tu vis dans l'expérience de l'accompagnement partagé avec les T.S ?
- Peux-tu me parler de ta mission bénévole à SNL ?
- Peux-tu me parler de la mission de travailleur social à SNL ?
- Quel serait le T.S idéal selon toi ? Peux-tu me le décrire ?

#### Conflits :

- As-tu déjà vécu ou eu connaissance d'un conflit entre un bénévole/un T.S ?
- Peux-tu me le raconter ?
- Peux-tu partager avec moi ton analyse de ce conflit ?
- D'après toi, comment peut-on éviter les conflits entre bénévoles et salariés ?

#### Nature de la relation/type de coopération :

- Selon toi quel type d'échanges entretiens-tu avec les T.S ?
- Comment la qualifierais-tu ?

- Qu'est-ce qui est important dans ces échanges bénévole/salarié ?
- Que faut-il pour améliorer les échanges bénévoles accompagnateur et T.S ?
- As-tu déjà échangé avec le T.S, sur un sujet qui ne concerne pas SNL ?
- Selon toi, qui décide de votre manière de vous organiser dans votre travail commun ?
- Qui fait autorité ?  
Ou qui devrait faire autorité ?

#### Type de communication :

- Peux-tu m'en dire plus sur votre manière de communiquer ?
- Globalement, es-tu satisfait de ta communication avec le T.S ?
- Quel canal de communication utilisez-vous le plus souvent ?
- Est-ce que cela te convient ?
- Comment améliorer la communication entre accompagnateur et T.S ?

#### Hierarchie associative :

- D'après toi, est-ce que les bénévoles accompagnateurs réfèrent de leurs actions auprès de quelqu'un de particulier ?
- D'après toi, qui guide / organise / donne le cadre à l'action des bénévoles accompagnateurs ?
- Qui guide / organise / donne le cadre au travail commun entre bénévoles accompagnateurs / T.S ?
- Qui fait figure d'autorité sur les questions d'accompagnement ? Pourquoi ?
- En tant que bénévole accompagnateur, avec qui tu as des liens sur la question de l'accompagnement ?

#### Test projectif :

Un T.S informe un bénévole accompagnateur qu'il a fait un dossier d'accord collectif avec la famille que ce dernier accompagne. En lui expliquant pourquoi il a fait ce dossier, le bénévole comprend que le relogement va arriver rapidement une fois l'accord collectif validé. Il comprend également que d'après le travailleur social, la famille est relogeable dans un logement durable puisqu'autonome en ce qui concerne le logement. La bénévole manifeste son désaccord en disant au travailleur social qu'elle ne partage pas son diagnostic. Pour elle, le locataire en question n'est pas encore autonome puisqu'il la sollicite quasi-quotidiennement autour de demande diverse et qu'elle a peur que sans son aide, le locataire aille vers une situation d'échec dans le logement

durable. Le travailleur social explique au bénévole quels sont ses critères pour diagnostiquer le fait qu'un locataire soit « prêt au relogement », et maintient son diagnostic. Même après ces précisions, la bénévole ne partage toujours pas le diagnostic. Le T.S, répond en précisant que le diagnostic de l'autonomie d'un locataire fait partie de ses missions, qu'elle est compétente pour cela.

Quelle est ta réaction ? Que penses-tu de cette situation ?

Si tu étais à la place du T.S, qu'aurais-tu fait ? Pourquoi ?

Si tu étais à la place du bénévole, qu'aurais-tu fait ? Pourquoi ?

A ton avis quelles sont les raisons, les valeurs qui guident le bénévole / le T.S ?

Comment peut-on expliquer que les interprétations de la situation soient aussi différentes ?

Perspectives/aspect positifs :

- Selon toi, que faut-il pour améliorer la coopération bénévoles accompagnateur et T.S ?
- Peux-tu me raconter une expérience positive dans tes liens avec T.S / bénévoles ?



## *Annexe 12 : Guide d'entretien pour les travailleurs sociaux*

### Question générale pour déclencher le récit de vie :

- Est-ce que tu peux me raconter pourquoi tu es arrivé dans cette structure ?

### Questions pour relancer autour des concepts identifiés :

#### Les modalités d'articulation :

- Peux-tu me raconter ce que tu vis dans l'expérience de l'accompagnement partagé avec les bénévoles ?
- Peux-tu me parler de ta mission de travailleur social à SNL ?
- Peux-tu me parler de la mission du bénévole accompagnateur ?
- Ta description des deux missions correspond au rôle de chacun dans l'accompagnement ?
- Quel serait l'accompagnateur idéal selon toi ? Peux-tu me le décrire ?

#### Conflits :

- As-tu déjà vécu ou eu connaissance d'un conflit entre un bénévole et un T.S ?
- Peux-tu me le raconter ?
- Peux-tu partager avec moi ton analyse de ce conflit ?
- D'après toi, comment peut-on éviter les conflits entre bénévoles et salariés ?

#### Nature de la relation/type de coopération :

- Selon toi quel type d'échanges entretiens-tu avec les bénévoles ?
- Comment les qualifierais-tu ?
- Qu'est-ce qui est important dans ces échanges entre bénévole/salarié ?
- Que faut-il pour améliorer dans les échanges bénévoles accompagnateur et T.S ?
- As-tu déjà échangé avec les bénévoles, sur un sujet qui ne concerne pas SNL ?
- Selon toi, qui décide de votre manière de vous organiser dans votre travail commun ?
- Qui fait autorité ?  
Ou qui devrait faire autorité ?

#### Type de communication :

- Peux-tu m'en dire plus sur votre manière de communiquer ?
- Globalement, es-tu satisfait ta communication avec les bénévoles ?

- Quel canal de communication utilisez-vous le plus souvent ?
- Est-ce que cela te convient ?
- Comment améliorer la communication entre accompagnateur et T.S ?

#### Hierarchie associative :

- D'après toi, est-ce que les bénévoles accompagnateurs réfèrent de leurs actions auprès de quelqu'un de particulier ?
- D'après toi, qui guide / organise / donne le cadre à l'action des bénévoles accompagnateurs ?
- Qui guide / organise / donne le cadre au fonctionnement du travail commun accompagnateurs / T.S ?
- Qui fait figure d'autorité sur les questions d'accompagnement à SNL ? Pourquoi ?

#### Test projectif :

Un T.S informe un bénévole accompagnateur qu'il a fait un dossier d'accord collectif avec la famille que ce dernier accompagne. En lui expliquant pourquoi il a fait ce dossier, le bénévole comprend que le relogement va arriver rapidement une fois l'accord collectif validé. Il comprend également que d'après le travailleur social, la famille est relogeable dans un logement durable puisqu'autonome en ce qui concerne le logement. La bénévole manifeste son désaccord en disant au travailleur social qu'elle ne partage pas son diagnostic. Pour elle, le locataire en question n'est pas encore autonome puisqu'il la sollicite quasi-quotidiennement autour de demande diverse et qu'elle a peur que sans son aide, le locataire aille vers une situation d'échec dans le logement durable. Le travailleur social explique au bénévole quels sont ses critères pour diagnostiquer le fait qu'un locataire soit « prêt au relogement », et maintient son diagnostic. Même après ces précisions, la bénévole ne partage toujours pas le diagnostic. Le T.S, répond en précisant que le diagnostic de l'autonomie d'un locataire fait partie de ses missions, qu'elle est compétente pour cela.

- Quelle est ta réaction ? Que penses-tu de cette situation ?
- Si tu étais à la place du T.S, qu'aurais-tu fait ? Pourquoi ?
- Si tu étais à la place du bénévole, qu'aurais-tu fait ? Pourquoi ?
- A ton avis quelles sont les raisons, les valeurs qui guident le T.S ?
- A ton avis quelles sont les raisons, les valeurs qui guident le bénévole ?
- Comment peut-on expliquer que les interprétations de la situation soient aussi différentes ?

Maturité professionnelle :

- Comment as-tu appris à travailler avec des bénévoles ?
- Comment te sens-tu professionnellement sur cette question du travail avec les bénévoles ?
- Que faudrait-il pour que tu te sentes plus solide sur cette question ?

Perspectives/aspect positifs :

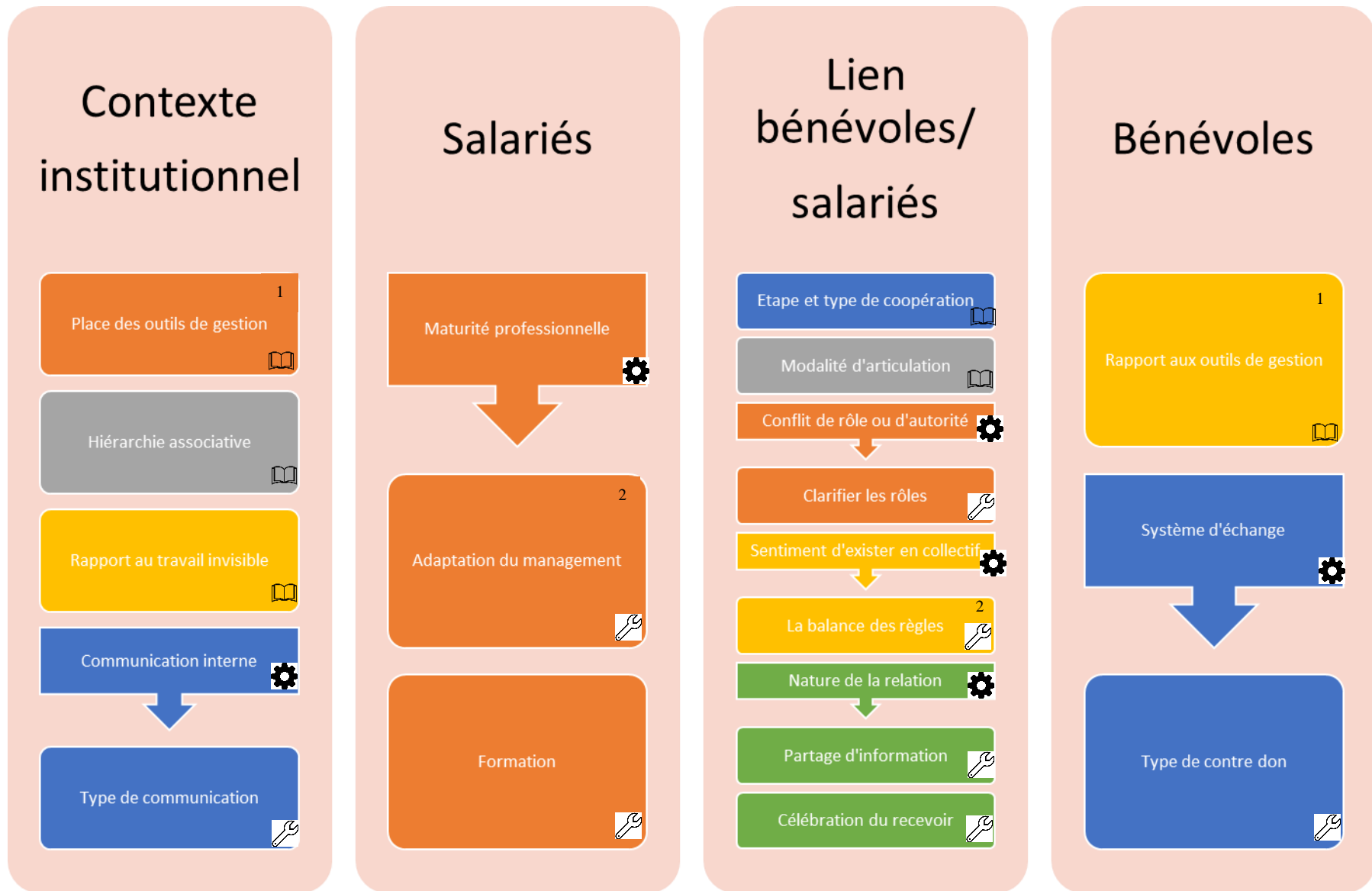
- Selon toi, que faut-il pour améliorer le travail commun bénévoles accompagnateur et T.S ?
- Peux-tu me raconter une expérience positive dans tes liens avec T.S / bénévoles ?

# Le guide de la coopération bénévoles/salariés

*Pour que les managers puissent comprendre et agir*

Ce guide propose une représentation graphique des concepts qui tournent autour de la coopération bénévoles/salariés, en identifiant ce sur quoi le manager peut agir et comment. Pour que ce soit concret, vous trouverez également un tableau qui met en tension « le manager qui améliore et le manager qui détériore ».

Chaque concept est ensuite décliné brièvement dans le glossaire avec à chaque fois, un auteur qui renvoie à une référence dans la bibliographie.



📖 Concept qui permet la compréhension du contexte

⚙️ Concept sur lequel nous pouvons agir, ce sont les outils du manager

🔧 La manière avec laquelle le manager peut agir

1 Le rapport aux outils de gestion entre en tension avec la place des outils de gestion dans l'organisation

2 Un management directif entrera en conflit avec le besoin d'incomplétude des règles

**Tableau: Ce que peut faire le manager pour améliorer ou détériorer la coopération bénévoles/salariés.**

Le manager qui améliore	Le manager qui détériore
Définit des rôles de chacun, en se focalisant sur les limites (avec des tâches non négociables) afin de laisser une zone de négociation possible	Entretien des rôles peu clairs qui laisse les bénévoles et les salariés se réguler au quotidien, sans repères.
Favorise la communication chaude et directe	Laisse vivre une communication froide et indirecte
Adapte son management à la maturité de l'équipe salarié sur la question de la coopération avec les bénévoles. <i>Il y a beaucoup de chance pour que les professionnels aient un maturité faible ou moyenne.</i>	N'adapte pas son management sur la question de la coopération bénévoles/salariés. <i>Peu de professionnels sont matures sur la question de la coopération avec les bénévoles, le management doit donc être adapté sur ce point</i>
Crée des espaces de rencontres physique qui favorisent la création d'un échange social	Ne considère pas le « travail invisible » comme nécessaire
Réagit aux conflits pour éviter l'effet « boule de neige »	Ignorer les conflits et laisser les salariés gérer au coup par coup
Est vigilant au contre-don, à ce que peut faire l'organisation pour rendre ce que le bénévole donne.	Ne considère pas le besoin de réciprocité dans la relation bénévole/association, notamment en ne se souciant pas de ce que les bénévoles sont venus chercher dans l'association
Fidélise les acteurs de l'accompagnement	Ne fait rien contre le turn-over des acteurs de la coopération
Favorise l'intercompréhension entre les bénévoles accompagnateurs et travailleurs sociaux	Laisse les acteurs dans une incompréhension réciproque

## Glossaire

L'objectif de ce glossaire est de comprendre chaque concept et les auteurs que j'ai identifiés en référence. Le manager pourra ensuite aller plus loin en se saisissant des références concernées dans la bibliographie.

- **Adaptation du management** : En fonction avec de la maturité professionnelle des salariés, il est possible d'adapter le management :
  - Maturité faible : Faible qualification, faible motivation, pas de conscience des conséquences de ses gestes professionnels. Nécessite un management directif sur les tâches à réaliser et la manière
  - Maturité faible à moyenne : Idem sauf que la motivation est élevée. Nécessite un management persuasif, en informant et en orientant les salariés. Cela comprend également de la formation
  - Maturité moyenne à élevée : Forte qualification, connaissances des conséquences de ses actes, motivation en baisse. Nécessite un management participatif en donnant des responsabilités supplémentaires aux salariés
  - Maturité très élevée : Idem sauf motivation élevée. Nécessite un management déléгатif pour lequel le manager va déléguer une partie de ses responsabilités

*Cf. Maturité professionnelle et Formation.* (Hersey et Blanchard, 1987)
- **Célébration du recevoir** : D'après Alter, la célébration du recevoir, en plus du partage d'information, est nécessaire à la création d'un échange social. Elle prend souvent la forme d'une dramatisation du don : gestes, regards, paroles, lieux de rencontre, prise de distance par rapport aux conventions organisationnelles et hiérarchiques. *Cf. Nature de la relation et Partage d'information.* (Alter, 2010)
- **Communication interne** : Pour favoriser la coopération il faut prendre du recul sur la communication interne d'une organisation. Dossin (2018) donne des éléments qui permettent de mieux comprendre ce concept. (Dossin 2018)

- **Conflit d'autorité** : Il existe plusieurs types d'autorité dans le contexte associatif : l'autorité technique en général détenue par les salariés de l'association, l'autorité charismatique (ou d'influence) qui peut être détenue par les bénévoles comme par les salariés, et enfin l'autorité institutionnelle détenue par les dirigeants associatifs mais souvent convoitée par les salariés grâce à leur accès à certaines informations habituellement réservées aux dirigeants bénévoles (Huet et Simon, 2007)
- **Conflit de rôle** : Dans la théorie de Katz et Kahn (1966), psychologues spécialisés en psychologie des organisations, le conflit de rôle se matérialise par une différence entre un rôle perçu, attendu de quelqu'un et celui qui est joué par cette personne. (Katz et Kahn, 1966)
- **Etape et type de coopération** : il est possible de distinguer des étapes et des types de coopération. Halba (2006) identifie trois étapes dans la coopération entre bénévoles et salariés : l'indifférence, l'affrontement/concurrence et l'harmonie/complémentarité. Elle identifie également deux types de coopération : horizontale et verticale. (Halba, 2006)
- **Formation** : la formation des salariés est un levier du manager, en particulier dans le cadre d'un management persuasif. Cf. *Adaptation du management et maturité professionnelle*. (Hersey et Blanchard, 1987)
- **Hiérarchie associative** : en fonction de la hiérarchie de l'association, les managers peuvent être bénévoles ou salariés. Huet et Simon (2007) mettent en avant un schéma qui proposent quatre formes de hiérarchies associatives : double hiérarchie monocéphale, triple hiérarchie bicéphale, triple hiérarchie monocéphale, double hiérarchie inversée. (Huet et Simon, 2007)
- **La balance des règles** : Le sentiment d'exister en collectif permet de créer la coopération entre des acteurs au travers de difficultés surmontées ensembles, ici au travers de la construction d'un fonctionnement commun. Le manager peut agir sur la « balance des règles » en garantissant une forme d'incomplétude des règles afin que les acteurs puissent s'organiser entre eux. Cf. *Sentiment d'exister en collectif*. (Alter, 2010)



- **Maturité professionnelle** : Hersey et Blanchard (1987), respectivement économiste et auteur, tous deux spécialisés dans le management, proposent un modèle d'adaptation du management en fonction de la maturité d'une équipe : le leadership situationnel. Ils commencent par définir les critères de maturité d'une équipe : la qualification, la motivation et la conscience des conséquences de ses gestes professionnels. En fonction de l'état de l'équipe sur chacun de ces critères, il est possible de la positionner sur une échelle de quatre niveaux de maturité professionnelle. Ce niveau de maturité permettra d'adapter le type de management mis en œuvre auprès des salariés. *Cf. Adaptation du management et Formation.* (Hersey et Blanchard, 1987)
- **Modalité d'articulation** : Rullac (2012) en basant sa recherche dans le champ de l'action sociale, définit trois modalités d'articulation entre bénévoles et salariés : alternatif, substitutif, supplétif. (Rullac, 2012)
- **Nature de la relation** : D'après Alter (2010), la notion de coopération est liée à la nature de la relation. Pour qu'il y ait coopération, il faut dépasser le simple stade de la relation professionnelle pour s'inscrire dans un échange social basé sur la réciprocité (de don, contre-don). On dépasse le personnage pour créer un lien avec la personne. *Cf. Partage d'information et célébration du recevoir.* (Alter, 2010)
- **Partage d'information** : Le partage d'information favorise la création de lien social entre les acteurs de la coopération. *Cf. Nature de la relation et Célébration du recevoir.* (Alter, 2010)
- **Place des outils de gestion** : la culture institutionnelle de l'association peut mettre en tension les outils de gestion et les valeurs défendues par les bénévoles. Il faut donc questionner la place des outils de gestion dans l'association (Cousineau et Damart, 2017)
- **Rapport au travail invisible** : il s'agit du travail fait par les acteurs de la coopération pour créer des liens qui dépassent l'échange professionnel pour aller vers un échange social. (Alter, 2010).
- **Rapport aux outils de gestion** : il y a plusieurs profils de bénévoles en fonction de leur rapport avec les outils de gestion : les incompatibles qui

rejetent les outils de gestion puisqu'ils s'éloigneraient des valeurs du projet, les pragmatiques statutaires qui rejettent les outils de gestion pour eux-mêmes puisqu'ils seraient contraires à leur statut de bénévole, les démocrates sociétaux pour qui les outils de gestion sont au service des valeurs associatives et de sa démocratie, et les professionnels pour qui les outils de gestion améliorent les performances de l'association donc la réussite de son projet. (Cousineau et Damart, 2017)

- **Sentiment d'exister en collectif** : il existe dans l'échange social des situations dans lesquelles on ne « donne » plus à l'autre pour créer le lien mais l'on « s'adonne » à un collectif. Cela crée un « sentiment d'exister » propice à la coopération dans le monde associatif. Cf. *La balance des règles*. (Alter, 2010)
- **Système d'échange** : Cousineau (2017) propose une cartographie des systèmes d'échanges, issue des données qu'elle a recueillies sur son terrain d'étude, qui comprend le type de bénévole, leur don, le contre-don attendu, ainsi que le type de fidélité qui les fait fonctionner. Cela permet au manager de comprendre comment favoriser la fidélité des bénévoles. Cf. *Type de contre don*. (Cousineau, 2017)
- **Type de communication** : Dossin (2018) propose une typologie de la communication, qui peut aider les managers à agir dessus : « *Une première se définit en fonction du canal : la communication descendante (de la direction vers les employé·e·s), la communication ascendante (des employé·e·s vers la direction) et la communication transversale (entre collègues). Une deuxième fait la différence entre la communication indirecte et directe, en fonction de la présence ou non d'un intermédiaire. Une troisième parle de communication chaude et de communication froide, en fonction du lien qui peut se créer entre émetteur/trice et récepteur/trice. Un échange verbal sera ainsi une communication directe et chaude tandis qu'une information via un intranet sera indirecte et froide.* ». La communication chaude et direct favorisera la coopération entre les acteurs. (Dossin 2018)
- **Type de contre don** : Cousineau propose une déclinaison des contre-dons attendus par les bénévoles. Cela permet au manager de favoriser la fidélité des bénévoles. Cf. *Système d'échange*. (Cousineau, 2017)

## **Bibliographie du guide de la coopération bénévoles/salariés**

**Alter, Norbert.** « Coopération, sentiments et engagement dans les organisations », *Revue du MAUSS*, vol. 36, no. 2, 2010, pp. 347-369.

**Cousineau, Marie.** « Les systèmes d'échanges du bénévole : une clé pour le management », *@GRH*, vol. 22, no. 1, 2017, pp. 11-30.

**Cousineau, Marie, et Sébastien Damart.** « Le management des bénévoles, entre outils et valeurs. Une approche par les paradoxes », *Revue française de gestion*, vol. 262, no. 1, 2017, pp. 19-36.

**Dossin, Sylvie.** « La communication interne: un enjeu pour les organisations fonctionnant avec des bénévoles », 2018 (*date de publication de l'article sur le site Oxfammagasinsdumonde.be*).

**Halba, Bénédicte.** « Chapitre 7. Collaborer et gérer les conflits au sein de l'association », *Gestion du bénévolat et du volontariat. Développer son projet et les ressources humaines bénévoles*, sous la direction de Halba Bénédicte. De Boeck Supérieur, 2006, pp. 149-170.

**Huet, Jean-Michel, et Adeline Simon.** « Pouvoir et légitimité dans les associations », *L'Expansion Management Review*, vol. 125, no. 2, 2007, pp. 6-8.

**Lafore, Robert.** « Le rôle des associations dans la mise en œuvre des politiques d'action sociale », *Informations sociales*, vol. 162, no. 6, 2010, pp. 64-71.

**Rullac, Stéphane.** « Quels enjeux et modalités de collaboration entre les bénévoles et les salariés dans le secteur de l'économie solidaire ? Le cas de l'action sociale », *Le sociographe*, vol. hors-série 5, no. 5, 2012, pp. 185-206.

Comment le manager peut-il améliorer ou détériorer la coopération entre bénévoles et salariés ?

Le cas de l'Accompagnement Social Lié au Logement

Benjamin Muto

Les organisations de l'ESS, au travers de leurs spécificités, doivent mettre en œuvre un management complexe, souvent plus complexe que celui des entreprises à but exclusivement lucratif. Dans ces organisations nous trouvons différents acteurs qu'il faut mettre en mouvement avec cohérence. Ce mémoire a pour objectif de questionner la coopération entre les bénévoles et les salariés, et particulièrement le rôle des managers dans cette coopération. Pour cela, j'ai identifié des concepts qui permettent de mieux comprendre et agir sur cette question. Avec l'ambition d'outiller les managers de l'ESS, j'ai réalisé un guide de la coopération bénévoles/salariés qui résume les concepts à l'œuvre, et les outils du manager. Ce guide permet également de distinguer facilement les concepts qui permettent une meilleure compréhension, et ceux sur lesquels les managers peuvent agir afin d'améliorer la coopération entre ces deux acteurs.

