Université Lumière Lyon 2
Master 2 Économie Sociale et Solidaire

Année universitaire 2025-2026

MÉMOIRE

28 août 2026

La confiance interpersonnelle, une institution informelle à géométrie variable dans le financement associatif

Cas pratique dans une association

Romain MERGEN

Tutrice universitaire : Isabelle Dedun Piqueras

Résumé

Ce mémoire interroge le rôle de la confiance interpersonnelle dans l'accès au financement associatif, suite à un stage de six mois au sein d'une association. Alors que le secteur associatif connaît un recul des financements publics et une formalisation croissante des procédures, le terrain révèle que l'obtention de financements continue de dépendre fortement de relations informelles construites entre chargés de développement et financeurs.

Mobilisant le cadre néo-institutionnaliste, ce travail met à l'épreuve l'hypothèse selon laquelle la confiance interpersonnelle constitue une véritable institution informelle du champ du financement associatif, plutôt qu'une simple compétence individuelle. Il développe les mécanismes et les lieux de construction de la confiance pour les chargés de levée de fonds. Le mémoire montre aussi que cette confiance ne disparaît pas sous l'effet de la formalisation mais s'y superpose, selon une logique de découplage. Il met également en évidence son caractère inégalement distribué, selon le capital relationnel hérité par les acteurs, leur genre, ou le degré de personnalisation du pouvoir de décision chez le financeur.

La conclusion propose de qualifier cette confiance d'institution "à géométrie variable" : la confiance interpersonnelle est structurante et mobilisée par l'ensemble des acteurs du secteur, mais est inégale et dépend du mode d'organisation du financeur.

Mots-clés : confiance interpersonnelle, financement associatif, institution, travail institutionnel, chargé de développement.

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier toute l'équipe pédagogique du Master d'ESS de Lyon 2, pour ces deux années d'enseignements riches, et surtout humains. Je remercie ici tout particulièrement Isabelle Dedun Piqueras, pour son temps, ses conseils avisés et les discussions productives que nous avons eu dans le cadre de la rédaction de ce mémoire.
Je souhaite aussi remercier mes parents, jamais avares d'encouragements et de soutien, qui m'ont offert la chance d'être dans les meilleures conditions tout au long de mon cursus scolaire. Je salue aussi ma grande sœur, ma plus fidèle accompagnatrice, ma contradictrice préférée, et de loin, mon intellectuelle de référence.
Je remercie par ailleurs l'ensemble des enquêté.es, qui m'ont permis d'écrire un mémoire riche en témoignages de terrain.
Je remercie chaleureusement toute l'équipe de l'association pour leur accueil, leurs sourires, les déjeuners et toutes nos discussions tout au long de ce stage, ainsi que tous les autres qui se reconnaîtront ici (dont nos amis d'étage).
Enfin, je remercie tout particulièrement ma tutrice modèle, de par sa pédagogie, sa patience, le travail qu'elle abat, en gardant toujours le même niveau d'exigence. Sa fine connaissance de l'environnement associatif est exemplaire, et ces 6 mois à ses côtés m'ont beaucoup appris. Sa maîtrise technique de tous les sujets n'a d'égal que son aisance relationnelle dans tous les milieux. Je la remercie évidemment aussi pour ses fous rires, ses anecdotes, ses conseils et les innombrables cafés partagés.

.

Table des matières

Résumé..... 2
Remerciements..... 3
Table des matières..... 4
Introduction..... 5
Partie I - Le chargé de développement, “agent d’interface” au coeur des recompositions du secteur associatif.....14
I.1. Le paysage du financement associatif en recomposition.....14
I.2. Le chargé de développement, un “métier flou” et un “boundary spanner”..... 19
I.3. De la contrainte à la ressource : la mobilisation de l'informel comme pratique professionnelle..... 22
Partie II - La confiance interpersonnelle comme institution invisible.....27
II.1. De l'attribut psychologique à la norme institutionnelle : ancrage néo-institutionnaliste.....29
II.2. Comment se construit la confiance ? Du premier contact à la goodwill trust.....41
II.3. Le travail institutionnel comme maintien actif de la confiance.....54
Partie III - La confiance interpersonnelle à l'épreuve : fragilités et inégalités..... 59
III.1. Le réseau comme ressource inégalement distribuée : l'apport de Granovetter et Bourdieu..... 59
III.2. La fragilité de la confiance : ce que révèlent les ruptures..... 65
III.3. Une institution inégalement accessible : le coût différencié du travail relationnel....70
Conclusion.....74
Annexes..... 78

Introduction

Présentation de l'association et de son objet social

Pour des raisons de confidentialité, cette partie ne sera pas publiée. Nous nous contenterons ici de signaler que l'association est membre du Groupe SOS.

Un modèle économique hybride et sous tension

Pour appréhender la singularité du modèle économique de l'association, nous mobilisons la typologie du Mouvement Associatif (anciennement CPCA)[1], qui distingue sept modèles selon les ressources employées (figure 2 ci-dessous). Notre cas d'étude relève autant du modèle M2 (ventes de prestations) que du modèle M3-M4 (missions de service public, liens avec les pouvoirs publics) et du M6 (financements privés, mécénat). Le modèle de financement de l'association est donc singulier - aussi en raison de son lien avec le Groupe SOS, qui participe lui aussi au financement de l'association - et constitue ainsi un cas d'étude intéressant pour observer plusieurs dynamiques générales au financement associatif.

Figure 1 : Panorama et typologies des modèles socio-économiques associatifs[2]

Modèle	Ressources prédominantes	Domaines privilégiés	Poids dans le secteur	Référence au bénévolat et à la réciprocité
M1. Autonomie des membres	Contributions des membres (cotisations)	Associations de quartier, défense de droits et causes…	Surtout structures non employeuses	Dépendance au bénévolat
M2. Prestation et savoir-faire	Vente de produits-services	Insertion par l'activité économique, formation, commerce équitable, circuit court…	30-40 % des associations employeuses	Risque d'affaiblissement de l'engagement bénévole
M3. Opérateur de politique publique	Convention de délégation de service public, appel d'offres	Sanitaire et social, justice, protection, enfance, handicap (hors ESAT)	Environ 18 % des associations employeuses	Risque de découragement des bénévoles face à la perte de sens de leur action
M4. Subventions publiques	Subventions publiques (État, collectivités territoriales)	Développement rural, éducation populaire, quartiers, recherche, défense des droits	20-30 % du secteur associatif	Pas de référence directe – dialogue civil associations coconstructrices de politiques publiques
M5. Cofinancement	Cofinancement public (FSE, institutions internationales)	Solidarité internationale	5-10 % des associations employeuses	Pas de référence directe
M6. Mobilisation privée	Dons, mécénat, partenariats privés	Environnement, précarité, associations de malades, solidarité internationale, défense des droits et des causes	5-10 % du secteur associatif	Générosité des particuliers
M7. Modèle mutualisé	Apports en compétence et/ou nature d'entreprises fondatrices	Médiation sociale – PIMMS	< 5 %	–

Cette diversité de financeurs et de logiques, nous le verrons, ne se résout pas seulement par des compétences techniques : elle appelle un travail relationnel spécifique, que ce mémoire propose d'interroger sous l'angle de la confiance.

[1] Mouvement Associatif (anciennement CPCA). Panorama et typologies des modèles socio-économiques associatifs. D'après Bucolo et al. (2019).
[2] *Ibid*

Problématique et cadre théorique

Dans le cadre de notre stage de 6 mois, nous avons occupé le poste de chargé de développement, en lien direct avec la responsable du développement et des partenariats. Une grande partie du temps est donc dédiée au travail de levée de fonds : identification et prise de contact de potentiels partenariats, élaboration de projets, structuration de présentations veille et rédaction d'appels à projets, participation aux rendez-vous de prospection, etc..

Au contact de la responsable des partenariats, nous avons pu constater les singularités intrinsèques liées à l'exercice de ce métier. C'est depuis cette position d'observation, à la croisée du terrain opérationnel et des logiques de financement, que naissent les questionnements qui structurent ce travail. Notons ici que nous faisons dans ce mémoire une généralité entre les responsables de partenariats, de développement, les chargés de développement, etc. Nous définirons ces postes dans la première partie, mais retenons dès maintenant que nous rassemblons toutes les personnes touchant au travail de levée de fond, bien que le nom exact de leur poste varie.

Dès la prise de poste, il est apparu rapidement que les enjeux autour du financement dépassent de loin les aspects purement techniques, et que des enjeux informels et interpersonnels sont visibles. Plusieurs premières observations ont orienté la réflexion :

- Un partenariat peut être noué grâce au *réseau personnel* d'un salarié, indépendamment de la qualité du dossier soumis ;
- Le coût élevé de la prospection (qui n'est que rarement une réussite) suggère que certains *mécanismes informels* permettent de le réduire ;
- Les rendez-vous, les discussions, les événements ont des *codes précis*, et une même association peut obtenir des financements très différents selon la relation entretenue avec ses interlocuteurs.

Suite à ces observations, et à l'identification de plusieurs paradoxes, nous avons établi la problématique suivante :

Dans quelle mesure la confiance interpersonnelle mobilisée par les chargés de développement dans l'accès au financement associatif relève-t-elle d'une véritable institution informelle, plutôt que d'une stratégie individuelle récurrente et inégalement accessible aux acteurs du secteur ?

Ce travail s'inscrit dans le champ de la socio-économie, définie comme l'analyse d'objets économiques à partir d'un cadre théorique disciplinaire ouvert et d'une méthodologie principalement inductive et abductive. Comme le souligne F. Bessis, une telle démarche "plaide pour une analyse institutionnaliste située, dans le cadre d'une démarche d'enquête

ouverte"[3], où "le chercheur applique une rationalité procédurale, limitée et délibérative selon une logique abductive dans laquelle l'observation, la nouveauté et la surprise jouent un rôle de premier plan"[4]. Nous nous inscrivons pleinement dans ce champ et avons construit toute notre réflexion au contact direct du terrain et de ses acteurs.

Par ailleurs, il est apparu rapidement que la question choisie permet de mobiliser des outils de plusieurs disciplines, allant de la sociologie (pour l'étude des comportements des acteurs) à la science politique (concernant les financements d'un point de vue macro), tout en ayant une base théorique de sciences de gestion et d'ESS cohérente. La question ne semble pas être particulièrement étudiée sous l'angle choisi : si les financements associatifs sont désormais un objet reconnu, les travaux qui abordent les mécanismes interpersonnels à l'œuvre au niveau individuel restent rares.

C'est précisément cette absence de traitement systématique des mécanismes interpersonnels au niveau individuel qui justifie la mobilisation d'un cadre néo-institutionnaliste. Nous devons ici définir ce qu'est qu'une institution. Hall et Taylor les définissent comme les "règles, procédures ou normes formelles, mais (aussi) les systèmes de symboles, les schémas cognitifs et les modèles moraux qui fournissent les "cadres de signification" guidant l'action humaine"[5]. Nous nous appuierons dans ce mémoire sur la définition formalisée W. Richard Scott des institutions, pour mettre à l'épreuve la confiance interpersonnelle. Il définit l'institution comme un ensemble d'éléments régulateurs, normatifs et cognitifs, associés à des activités et à des ressources, conférant stabilité et sens à la vie sociale (Scott, 2008)[6]. Il écrit que "les institutions sont constituées de structures cognitives, normatives et réglementaires qui, associées aux activités et aux ressources, fournissent stabilité et sens à la vie sociale", et nous permet donc de dégager 3 piliers qui définissent une institution. Cette définition constitue le socle à partir duquel ce mémoire propose d'analyser la confiance interpersonnelle comme une institution informelle structurant l'accès aux ressources associatives. Il s'agira donc, tout au long de ce travail, de mettre à l'épreuve du terrain chacune des trois dimensions du cadre de Scott : dans quelle mesure la confiance mobilisée par les acteurs relève-t-elle d'une contrainte régulatrice, d'une norme partagée, ou d'un schème cognitif tenu pour allant de soi ? Cette confrontation entre un cadre pensé pour les institutions formelles et un objet relationnel informel constitue l'un des choix méthodologiques centraux de ce mémoire.

De la problématique présentée découlent trois hypothèses, construites à partir du cadre néo-institutionnaliste exposé ci-dessus, et que ce mémoire a pour objectif de confronter au terrain.

---

[3] Bessis, F. (2013). Éléments pour un institutionnarisme méthodologique : autonomie, variation d'échelle, réflexivité et abduction. *Économie et institutions*, 8. https://doi.org/10.4000/ei.1107
[4] *Ibid*
[5] Hall, P. et Taylor, R. (1997). La science politique et les trois néo-institutionnalismes. Revue française de science politique, 47(3-4), 469-496.
[6] Scott, W.R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests* (3e éd.). Thousand Oaks, CA : Sage Publications, p. 48.

H1 - La confiance interpersonnelle comme institution informelle. La confiance interpersonnelle remplit les trois piliers d'institutionnalisation tels que définis par Scott (régulatif, normatif, cognitif) : elle expose les acteurs à une forme de contrainte régulatrice; elle constitue une norme partagée, dont l'écart expose à une sanction sociale ; et elle est mobilisée comme un schème cognitif tenu pour allant de soi par les chargés de développement interrogés.

H2 - la confiance comme opérateur de découplage. Loin d'être supprimée par la formalisation croissante des procédures de financement (appels à projets, reportings, indicateurs), la confiance interpersonnelle se renforce en réaction à cette formalisation : elle occupe l'espace que le contrôle formel ne peut pas couvrir, au sens du découplage décrit par Meyer et Rowan.

H3 - une institution inégalement accessible. L'accès à la confiance interpersonnelle, et donc aux ressources qu'elle permet de sécuriser, n'est pas distribué uniformément entre les chargés de développement ni entre les associations en général.

Etat de l'art : un angle mort dans la littérature existante

La littérature qui nourrit ce travail se déploie à l'intersection de trois champs de recherche distincts : le financement associatif, la confiance au sein des organisations, et le travail institutionnel des acteurs. Chacun de ces champs a produit des apports substantiels sur des dimensions partielles de notre objet ; c'est à leur jonction, jusqu'ici peu explorée, que ce mémoire cherche à apporter une contribution.

Le financement associatif est aujourd'hui bien documenté, mais à un niveau macro. Les travaux de Prouteau et Tchernonog[7], à travers les différentes éditions du Paysage associatif français, établissent un tableau statistique régulièrement mis à jour des grandes transformations structurelles : recul des subventions publiques, montée de la commande publique, diversification vers le mécénat. Le Rapport de l'observatoire citoyen de la *marchandisation des associations* (2023)[8] et les travaux de Cottin-Marx, Hamidi et Trenta[9] prolongent ce constat en documentant la marchandisation publique du secteur ; Battaglini et Dunand[10] montrent, du côté genevois, le passage d'un « paradigme de la confiance » à un « paradigme de la méfiance » entre État et associations ; Gautier, enfin, propose un cadre analytique sur le mécénat d'entreprise[11]. Ces travaux partagent une limite commune : ils

[7] Prouteau, L. et Tchernonog, V. (éditions successives). Le Paysage associatif français. Paris : Juris Associations / Dalloz.
[8] Rapport de l'observatoire citoyen de la marchandisation des associations (2023). Disponible sur : https://www.lemouvement.asso.fr. Consulté le 28 mai 2026
[9] Cottin-Marx, S., Hamidi, C. et Trenta, A. (2023). Financement et fonctionnement du monde associatif : la marchandisation et ses conséquences. Revue française des affaires sociales. Disponible sur : https://shs.cairn.info/revue-francaise-desaffaires-sociales-2023-4
[10] Battaglini, M. et Dunand, C. (2015). L'impact des modalités de financement sur le fonctionnement associatif. Les Politiques Sociales, 1-2(1), 93-107. https://doi.org/10.3917/lps.151.0093.
[11] Gautier, A. (2015). Le mécénat d'entreprise en France. Histoire et perspectives. Revue française de gestion, 249(4), 13-32.

expliquent pourquoi les financements se transforment et quels effets ces transformations produisent sur les structures, mais ils ne regardent pas comment les acteurs, au niveau individuel, construisent concrètement les relations qui permettent d'obtenir ces financements.

La confiance, de son côté, est un objet abondamment traité dans les sciences de gestion, mais rarement au niveau individuel du champ associatif. Zucker développe les processus de sa construction[12] ; Mayer, Davis et Schoorman en proposent un modèle reconnu de niveaux d'intensité[13] ; Sako en distingue plusieurs stades[14] ; Bornarel la mobilise comme instrument d'analyse organisationnelle[15]. Ces cadres, développés soit en sciences économiques soit à propos d'entreprises marchandes, n'ont pas été construits pour rendre compte du secteur associatif ni de la relation entre un salarié en charge de la levée de fonds et un financeur. La figure du chargé de développement comme acteur mobilisant délibérément la confiance interpersonnelle n'a, à notre connaissance, pas fait l'objet d'une étude académique spécifique dans ce champ.

Le courant du travail institutionnel, enfin, formalisé par Lawrence et Suddaby[16] puis synthétisé en français par Ben Slimane et Leca[17], propose de regarder comment des acteurs individuels créent, maintiennent ou déstabilisent des institutions. Ce cadre a été appliqué à de nombreux objets organisationnels, mais très rarement au secteur associatif français : Marival l'a mobilisé pour étudier les stratégies de reconnaissance des associations de solidarité, sans toutefois s'intéresser spécifiquement à la confiance interpersonnelle comme matériau de ce travail institutionnel[18].

Méthodologie

Ce travail repose sur une démarche inductive et abductive : il s'agit de partir des observations empiriques pour alimenter le cadre documentaire et théorique préalablement identifié, et de faire dialoguer les données de terrain avec les cadres théoriques. Les allers-retours entre observations et théories sont donc centraux dans la posture de recherche. Des hypothèses sont déjà formulées, et il s'agit maintenant de pouvoir vérifier celles-ci sur le terrain. Par ailleurs, la posture de stagiaire au sein de l'association entraîne deux dynamiques

[12] Zucker, L.G. (1986). Production of trust : Institutional sources of economic structure, 1840-1920. Research in Organizational Behavior, 8, 53-111.
[13] Mayer, R.C., Davis, J.H. et Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. Academy of Management Review, 20(3), 709-734.
[14] Sako, M. (1992). Prices, Quality and Trust : Inter-firm Relations in Britain and Japan. Cambridge : Cambridge University Press.
[15] Bornarel, Frédéric. 2007. « La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation ». Sociologie. Revue française de gestion 175 (6): 95-109. https://doi.org/10.3166/rfg.175.95-110.
[16] Lawrence, T.B. et Suddaby, R. (2006). Institutions and Institutional Work. In Clegg, S.R. et al. (Eds.), Sage Handbook of Organization Studies, 2e éd., p. 215-254. Londres : Sage.
[17] Ben Slimane, K. et Leca, B. (2010). Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives. Management & Avenir, 37(7), 53-69. https://doi.org/10.3917/mav.037.0053.
[18] Marival, C. (2011). Associations de solidarité et stratégies de reconnaissance. Revue internationale de l'économie sociale, 322, 62-79. https://doi.org/10.7202/1020730ar.

contradictoires. D'un côté, cela donne accès à des situations d'interaction et à des échanges informels qu'un chercheur extérieur n'observerait pas. De l'autre, cela implique un effort permanent de recul et de distanciation vis-à-vis de ce que l'on vit de l'intérieur. Trois outils sont mobilisés :

- L'observation participante, d'abord, permise par la position de stagiaire occupée pendant six mois, en lien direct avec la responsable du développement et des partenariats. Cette position a permis d'observer des rendez-vous de prospection, des échanges informels et des réunions d'équipe. Des notes d'observation ont donc été prises pendant des temps forts du stage. Des échanges sont également tenus avec des collègues, afin de cerner leurs activités et stratégies.
- Les entretiens semi-directifs, ensuite, constituent le corpus principal du mémoire. Ils ont été menés auprès de salariés de l'association pour la plupart (directrice, responsable des partenariats, cheffe de projets socioculturels), et deux autres responsables de partenariats d'autres associations complètent notre corpus. Interroger des professionnels extérieurs à l'association étudiée visait à vérifier si les mécanismes observés relèvent d'une régularité de champ plutôt que d'une singularité du terrain de stage. Tous les prénoms ont été anonymisés, à l'aide de l'outil de Baptiste Coulmont[19].
- L'analyse documentaire, enfin, complète ce dispositif : rapports d'activité, guides professionnels du secteur (Associathèque), littérature académique et grise sur le financement associatif.

Annonce du plan

Ce mémoire s'organise en trois parties. La première pose le cadre professionnel du chargé de développement, entre recomposition du financement associatif et indétermination du métier. Nous explorerons ici les notions de métier flou et de *boundary spanner*, essentielles à l'élaboration de notre thèse sur la confiance. Nous poserons les bases du rôle que tient l'informel dans ces métiers. La deuxième établit la confiance interpersonnelle comme institution informelle, en en précisant l'ancrage théorique, les mécanismes concrets de construction et les formes de maintien actif face aux pressions isomorphiques. Nous verrons des exemples concrets et observerons les arènes de construction de la confiance. Nous analyserons également les mécanismes de découplage. La troisième partie, enfin, en éprouve les fragilités et les inégalités d'accès, révélant comment l'accès aux ressources relationnelles reste socialement et professionnellement inégal, entre chargés de développement mieux dotés en capital social et ceux qui doivent le construire seuls, au risque de fragiliser la pérennité même des projets qu'ils portent.

[19] Coulmont : https://coulmont.com/bac/results.php?search=zo%C3%A9. Consulté le 14 août 2026

Partie I - Le chargé de développement, “agent d’interface” au coeur des recompositions du secteur associatif

La première partie de ce mémoire doit nous permettre de poser les bases du contexte de notre sujet d’étude. Nous proposons ici d’explorer comment la recomposition du secteur du financement associatif transforme aussi le métier de chargé de développement / partenariats. Cette partie s'articule en trois temps. Le premier revient sur le paysage du financement associatif tel qu'il se recompose actuellement, entre recul de la subvention de fonctionnement et montée de la commande publique, avant de montrer que cette recomposition impose aux associations une double contrainte de conformité, selon qu'elles s'adressent à des financeurs publics ou à des financeurs privés (I.1). Le deuxième s'attache à la figure même du chargé de développement, caractérisée successivement comme un métier flou (Jeannot, 2005) et comme un *boundary spanner* (Aldrich et Herker, 1977) (I.2). Le troisième et dernier temps pose les bases du rôle de l’informel dans ces métiers (I.3).

I.1. Le paysage du financement associatif en recomposition

I.1.1. Une baisse des financements publics et la logique d’hybridation des ressources

L’étude du financement des associations est plutôt récente, du fait du manque de ressources comme un recensement des associations par exemple[20]. Néanmoins, depuis les années 90, plusieurs travaux s’attachent à comprendre les évolutions et à étudier les recompositions au sein du secteur. Nous nous appuierons ici sur les travaux réalisés par Lionel Prouteau et Viviane Tchernonog, référents en ce qui concerne les évolutions du financement du monde associatif. Nous prendrons comme base les deux dernières enquêtes intitulées “Paysage associatif”, publiées en 2017 et en 2023.

La part du financement public des 1 370 000 associations françaises est passée de 34% en 2005, à 20% en 2017[21]. Cette baisse, loin d’être anodine, a contraint les associations à s’adapter et à plus souvent entrer dans des démarches d’hybridation des ressources. Ce recul s’explique par plusieurs raisons structurelles : baisse globale des budgets de l’État sous la

[20] Prouteau, L. et Tchernonog, V. (2017). Évolutions et transformations des financements publics des associations. Revue française d'administration publique, 163(3), 531-542. https://doi.org/10.3917/rfap.163.0531.

[21] Le paysage associatif français, mesures et évolutions, Viviane Tchernonog et Lionel Prouteau, Editions Dalloz, 2019

pression de la dette et des crises, décentralisation et désengagement progressif des collectivités territoriales, et enfin transformation profonde des modalités d'attribution des financements publics restants (passage de la subvention de fonctionnement à l'appel à projets, puis à l'appel d'offres relevant du code des marchés publics). Malgré un rebond du financement public en 2020-2021 à la suite de la crise sanitaire, le processus entamé il y a plusieurs décennies reprend son cours.

Retenons ici le mouvement de recul progressif des subventions de fonctionnement, la montée en puissance de la commande publique sous forme d'appels à projets, et enfin la diversification des ressources vers le mécénat privé et la responsabilité sociétale des entreprises. Ce déplacement ne représente pas seulement un changement de la forme ou du guichet, il bouleverse profondément les relations qu'entretiennent les associations avec leurs financeurs. Là où la subvention de fonctionnement supposait une relation installée dans la durée et permettait de faire vivre globalement l'association, l'appel à projets introduit une logique de mise en concurrence répétée : chaque financement doit être justifié, motivé, comparé à d'autres candidatures, sur un rythme calendaire qui échappe presque à l'association elle-même. L'association n'est plus soutenue de façon complète, elle est subventionnée pour un projet précis, pour lequel elle devra rendre des comptes. Ce phénomène est documenté précisément à l'échelle macroéconomique par le Rapport de l'observatoire citoyen de la marchandisation des associations[22]. Selon ce rapport, la marchandisation recouvre trois phénomènes distincts mais complémentaires :

- la mise en concurrence des associations sur des marchés publics via des appels d'offres (concurrence entre elles et avec des acteurs privés) ;
- l'injonction à développer ses ressources privées (privatisation des ressources) ;
- la diffusion de normes et de pratiques néo-managériales.

Par ailleurs, l'évolution des financements se double d'un second phénomène, moins souvent souligné mais tout aussi structurant : la concentration croissante des financements sur un nombre réduit de structures. Tchernonog et Prouteau, dans leur analyse des données 2019, nous expliquent que : « 1,3 % des associations (...) concentrent 73 % du budget cumulé total »[23]. Sur un total d'environ 1,5 million de structures associatives, seules 144 000 emploient des salariés, mais elles réalisent à elles seules 88 % du budget cumulé du secteur[24]. Cette double dynamique (recul du financement public et concentration croissante des ressources) n'épargne malheureusement pas les associations de taille moyenne : ne disposant pas de la taille critique nécessaire pour répondre efficacement aux appels à projets et aux marchés publics, nombre d'entre elles voient leur part dans les budgets associatifs continuer de reculer, ce qui confirme,

[22] Rapport de l'observatoire citoyen de la marchandisation des associations (2023). Disponible sur : https://www.lemouvement.asso.fr. Consulté le 28 juillet 2026

[23] Le paysage associatif français, mesures et évolutions, Viviane Tchernonog et Lionel Prouteau, Editions Dalloz, 2019

[24] *Ibid*

selon Tchernonog, une tendance du secteur à évoluer vers une double polarisation entre grandes structures consolidées et toutes les autres. Nous faisons ici deux observations : les associations du Groupe SOS, bien que indépendantes dans leurs activités quotidiennes, se rapprochent plutôt du premier groupe. Le Groupe permet de garantir la pérennité de celles-ci et la mutualisation de certaines fonctions supports. La deuxième observation que nous faisons, c'est le fait que dans ces associations de taille moyenne, toute personne est finalement partie prenante de la levée de fond. Même si un salarié est spécifiquement alloué à cette tâche, les autres salariés sont aussi mis à contribution dans la veille, la rédaction d'appels à projets, l'animation de partenariats, etc.

L'association que nous étudions, nous l'avons vu précédemment, offre une illustration concrète de la recomposition du financement associatif, et de la nécessité d'hybridation des ressources pour une association. Cette diversité est plus subie que choisie, en ce qu'elle multiplie les calendriers, les interlocuteurs, les façons de travailler, etc. Chaque source de financement obéit à ses propres règles, ses propres calendriers, ses propres attentes. La structure doit donc naviguer entre des financeurs publics, à tous les échelons (national, régional, départemental, local) et des mécènes privés, eux aussi de taille différente, qui vont de la banque locale à la fondation nationale, en passant par l'antenne régionale d'un assureur. Le calendrier imposé par la généralisation de l'appel à projets est ici décrit par Alexandre comme une contrainte forte du métier : "*C'est surtout, je pense, assez frustrant de janvier à mars, avril, tu ne fais que répondre à des appels à projets. Et après, tu attends juin, juillet, août, les réponses."* (Alexandre, Responsable de partenariats).

Ainsi, nous pouvons conclure que les mécanismes de levée de fond ont profondément changé lors des deux dernières années pour les acteurs qui les opèrent, en ce qu'ils suivent les changements globaux du secteur. Un responsable de partenariats a vu son métier profondément évoluer ces 20 dernières années : baisse du financement public, essor du mécénat, nécessité d'hybridation des ressources et baisse des subventions au profit des appels à projet. Cela change son quotidien et ses relations avec les financeurs, mais nous verrons maintenant que ce changement ne se fait pas forcément au détriment de l'informel.

I.1.2. Une double pression institutionnelle, entre marchandisation publique et logiques privées

La logique décrite dans la section précédente entraîne la conséquence suivante : l'association doit répondre à deux logiques de conformité distinctes, selon la nature du financeur auquel elle s'adresse. D'un côté, les financeurs privés et leurs exigences spécifiques, souvent adossés à des contreparties. De l'autre, les financeurs publics, qui

délèguent aux associations des secteurs de l'action publique. Cottin-Marx, Hamidi et Trenta[25] documentent cette évolution sous le terme de marchandisation publique, qu'ils définissent comme le fait, pour l'État, de « positionner les associations comme des opérateurs sur des marchés publics »[26]. Cette notion mérite d'être précisée juridiquement, tant la distinction entre subvention et marché public reste peu connue en dehors du secteur associatif. Trois critères permettent de les différencier[27] : l'initiative du projet (dans un marché public, le prestataire répond à un besoin défini par la collectivité ; dans une subvention, c'est l'association elle-même qui définit et porte le projet) ; la définition des besoins (le marché public spécifie précisément les moyens à mettre en œuvre, la subvention laisse cette liberté à l'association) ; et l'absence de contrepartie directe (la subvention n'implique aucune prestation en échange du soutien reçu, contrairement au marché public). C'est ce passage d'une logique où l'association reste à l'initiative de son projet vers une logique où elle répond à un besoin défini par le financeur que nous avons observé sur le terrain et dans nos entretiens. Cette logique oblige aussi parfois les associations à modifier leurs projets, pour pouvoir candidater à des appels à projets particuliers. Nous avons souvent pu observer cela sur le terrain, lorsque l'association, pour obtenir un nouveau financement, cible par exemple un nouveau public. Mais c'est le cas dans d'autres associations, et Alexandre confirme ici notre ressenti : "(Association d'inclusion numérique) *ou plein d'assos, je pense qu'on essaie de tordre un peu notre mission de base pour s'intégrer dans les financements et de créer de nouvelles solutions*"(Alexandre, Responsable de partenariats). Constance, de son côté donne un autre exemple de ces changements :

"Et donc du coup, pour (XX)*, on s'est clairement pliées en quatre et on a fait des choses et on a développé des choses qu'on ne ferait pas autrement. Donc en fait, par essence, ils ont un peu plus de pouvoir sur nous parce qu'ils nous ont fait tordre notre projet et on l'a adapté à leurs attentes."* (Constance, cheffe de projets socioculturels).

Parfois, l'adaptation aux demandes du financeur entre dans une dynamique plutôt de co-construction : "*ils ont plutôt essayé de trouver comment nous on pouvait avec notre projet dans les territoires ruraux correspondre à leurs critères et donc ça a été le fruit de multiples réunions*" (Charlotte, directrice).

Une autre conséquence possible de la marchandisation est la diffusion de pratiques managériales issues du New Public Management : reporting, indicateurs de performance en tout genre, formalisation accrue, etc. Fanny traduit comme telle la différence entre un projet financé par un acteur public ou un acteur privé : "*Tu vois, les financements publics, il faut*

[25] Cottin-Marx, S., Hamidi, C. et Trenta, A. (2023). Financement et fonctionnement du monde associatif. Revue française des affaires sociales.
[26] *Ibid*
[27] *Ibid*

être carré. Il faut en faire un peu des caisses. Alors que quand tu déposes un projet privé, c'est plus de la com." (Fanny, Responsable développement et projets). Nous avons nous même rencontré plusieurs financements dont les exigences de compte rendu et de justification a posteriori sont assez élevées, le tout sur des plateformes numériques publiques, dans des délais souvent rapprochés.

La "com", c'est précisément un enjeu central du mécénat, qui dicte les logiques du secteur. Le financeur public attend un suivi précis et des documents formalisés, l'entreprise souhaite un récit. L'entreprise mécène cherche à associer son image à une cause, à pouvoir raconter, en interne comme en externe, l'histoire d'un soutien qui lui ressemble. Ce que la philanthropie stratégique appelle un partenariat n'est donc jamais un don pur : c'est un échange de valeur symbolique, qui suppose une contrepartie, même lorsque celle-ci reste implicite. Ainsi, chaque association doit cibler des entreprises dont les valeurs et les champs d'actions peuvent concorder.

La logique privée et les mécanismes du mécénat sont documentés par Arthur Gautier dans "Le mécénat d'entreprise en France"[28]. Il montre que la littérature académique française reste aujourd'hui elle-même partagée entre deux conceptions concurrentes du mécénat. La première le définit comme « une pratique d'ouverture de l'entreprise à l'altérité, déconnectée du cœur de métier », fondée sur une disproportion marquée entre ce qui est donné et ce qui est reçu en retour. La seconde le conçoit au contraire comme un outil de renforcement des liens avec les parties prenantes, pleinement intégré à la stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise. Cette tension, non tranchée par la littérature académique elle-même, éclaire directement ce que nos propres enquêtés perçoivent de façon intuitive côté associatif : l'attente de contrepartie que décrit Fanny n'est pas un simple ressenti isolé, elle correspond à une ambiguïté documentée : "*tu as l'impression qu'une fondation ou une grosse boîte, dès qu'elle va donner de l'argent à l'asso, elle se dit "bon ben, moi, ça y est, je suis bon samaritain." Elle me doit un peu quelque chose en échange*." (Fanny, Responsable développement et projets).

Nous avons mis ici en avant la dynamique suivante : les associations subissent la recomposition du financement du secteur associatif, et la baisse des financements publics. Ils cherchent donc à hybrider les ressources, en augmentant la part de financements privés notamment. Ce faisant, elles multiplient les interlocuteurs, mais surtout les façons de travailler : un financeur public n'a pas les mêmes exigences qu'un mécène privé. La figure de *Boundary Spanner,* que nous allons découvrir dans la partie suivante, doit donc naviguer constamment entre plusieurs logiques.

[28] Gautier, A. (2015). Le mécénat d'entreprise en France Histoire et perspectives. Revue française de gestion, 249(4), 13-32. https://doi.org/10.3166/RFG.249.13-32.

I.2. Le chargé de développement, un “métier flou” et un “boundary spanner”

Dans cette deuxième section, nous interrogerons le contour du métier de responsable de développement, que nous qualifierons d’abord de de “métier flou”, pour l’indétermination de ses tâches et sa vocation d’être à différents endroits de l’association, puis de “boundary spanner”, en ce qu’il est un véritable agent d’interface, entre les associations et les financeurs.

I.2.1. Le métier flou : la figure du chargé de développement

Les deux logiques décrites en I.1 et I.2 convergent vers une même conséquence organisationnelle, que Gilles Jeannot[29] permet de nommer avec précision. L'auteur qualifie de métiers flous les professions « dont les missions, les rôles et les statuts sont peu définis et évolutifs »[30], et qui « reposent souvent sur l'autonomie, l'adaptation et la coordination entre différents acteurs plutôt que sur l'application stricte de règles fixes ». Alors que Jeannot développe ce concept dans l’action publique, il semble correspondre à ce que nous avons observé sur le terrain du secteur associatif. D’ailleurs, quand nous demandons à Alice si elle s’identifie à cette définition, elle répond : “*Carrément. Absolument. J'ai l'impression que je fais un test de personnalité chez la psy.*”. (Alice, Responsable des partenariats)

Le métier de chargé de développement est paradoxal : isolé dans ses tâches de levée de fonds, il est l'un des seuls à avoir une vue globale de l'association et à devoir échanger avec tous ses collègues. Le décalage entre la fiche de poste et la pratique réelle nous donne une illustration très concrète de ce que nous avons décrit. Lorsque nous interrogeons Alexandre sur l'écart entre sa fiche de poste et la réalité de son travail, il ne minimise pas cet écart mais le confirme : “*Décalage dans la fiche de poste, totalement. Parce qu'en fait, je pense que quand tu es responsable développement, ça ne veut pas dire grand-chose en tant que tel. C'est assez difficile à conceptualiser pour des personnes qui sont en dehors du monde de l'ESS. C'est un peu flou. Et tu fais plein de choses.*” (Alexandre, Responsable des partenariats)

Alice, quant à elle décrit le contenu formel de sa fonction en des termes qui semblent, à première vue, parfaitement définis :

“*Sur une fiche de poste de responsable des partenariats, il y aurait globalement écrit identification de prospects financeurs, contacts, création d'une proposition commerciale et*

[29] Jeannot, G. (2005). Les métiers flous. Travail et action publique. Toulouse : Octarès (coll. Travail & Activité humaine).
[30] *Ibid*

suivi des financements obtenus, ce qui en soi est juste, mais ne montre pas tout le reste du métier" (Alice, Responsable des partenariats).

Ce que "tout le reste du métier" recouvre, elle le précise vite : elle est consultée par l'ensemble de l'équipe sur la quasi-totalité des projets développés par la structure, non pas pour lever des fonds, mais pour juger de leur viabilité économique, de la manière dont ils devraient être présentés, et de leur capacité à capter du financement futur , et ce y compris sur des activités qui, en théorie, ne relèvent pas de son périmètre : "*mais donc du coup, même sur les activités qui sont plutôt liées à ça, qui théoriquement ne devraient pas me concerner, je suis quand même régulièrement amenée à travailler dessus"*(Alice, Responsable des partenariats).

La fiche de poste décrit une fonction de prospection ; la pratique réelle est une fonction de conseil interne généralisé, mobilisée bien au-delà de la recherche de financement elle-même. Cela rentre directement en écho avec nos observations. En lien quasi permanent avec Alice durant tout notre stage, nous avons pu constater, sur le terrain, cette sur-sollicitation des équipes : la chargée de partenariats est partout. Alexandre, lui aussi responsable de partenariats, fait le même constat "*Ça peut être de la recherche de financement, de la gestion de projet, de la mesure d'impact, de la communication.(...). Donc, tu as des process que tu connais, donc les personnes viennent te voir."* (Alexandre, Responsable des partenariats). Le flou du poste tient donc premièrement à l'indétermination de sa définition, mais aussi à la multiplicité des interlocuteurs internes avec lesquels il oblige à composer (le pôle technique, la direction, les équipes de terrain) en plus des interlocuteurs externes déjà décrits précédemment. Le responsable de partenariats devient, par défaut, le point de passage pour tout ce qui ne trouve pas naturellement sa place ailleurs dans l'organigramme (cela nous rappelle le "bricolage" quotidien des associations, qui composent dans un environnement de restriction budgétaire). Ce constat permet de formuler l'hypothèse qui structure la suite de cette partie : le flou de ce métier n'est pas un défaut d'organisation qu'il conviendrait de corriger par une fiche de poste plus précise, mais peut-être plutôt une réponse à la double contrainte décrite plus haut. Reste à préciser ce que fait concrètement la personne qui occupe cette position, au-delà du constat de son indétermination. C'est ce que permet le concept de boundary spanner, développé dans la section suivante.

I.2.2. Le boundary spanner : gérer la frontière entre deux mondes

Aldrich et Herker formalisent en 1977 le concept de "*boundary spanner*" (agent d'interface), dans l'article "*Boundary spanning roles and organization structure*"[31]. Les

[31] Aldrich, H. et Herker, D. (1977). Boundary spanning roles and organization structure. *Academy of Management Review*, 2(2)

auteurs désignent par boundary spanner tout individu dont la position, au sein d'une organisation, se situe à la frontière de celle-ci et de son environnement, et dont le rôle consiste à gérer les échanges entre l'organisation et les acteurs extérieurs à elle. Ce rôle de frontière, selon les auteurs, se décompose en deux fonctions distinctes : le traitement de l'information, qui consiste à filtrer et traduire les signaux externes pour les rendre exploitables en interne, et la représentation externe, qui consiste à négocier et à parler au nom de l'organisation face à ses interlocuteurs.

La fonction de traitement de l'information est observable chez nos enquêtés lorsqu'ils adaptent leur discours selon le profil précis du financeur, au-delà de la seule distinction public/privé déjà traitée en I.2 :

« *de vraiment aussi préparer en fonction de si tu parles à la CAF, la région ou le département, de préparer ton discours en fonction de ce que la région finance. Et de toujours relier à ce que eux mettent déjà en place, comment on complète les dispositifs* » (Alexandre, Responsable des partenariats).

Ce travail oblige une connaissance préalable des priorités stratégiques propres à chaque échelon de collectivité ou à chaque financeur et une capacité à reformuler un même projet associatif en autant de versions qu'il y a d'interlocuteurs institutionnels. L'information franchit la frontière de façon différente selon l'interlocuteur. Le chargé de partenariats doit aussi choisir explicitement ce qu'il communique de ses informations sur son association : appartenance au Groupe SOS, santé financière, projets à venir, autres financeurs, etc. De plus, le *boundary spanner* filtre les informations arrivant de l'extérieur, en ce qu'il choisit celles qu'il communique au reste de l'équipe ou non, notamment sur les appels à projets en cours, ses liens avec les grands financeurs, etc. Il doit à ce moment-là, alors que le contexte financier est difficile, devenir une figure d'optimisme devant ses autres collègues.

La fonction de représentation externe, quant à elle, est centrale dans le métier de responsable de partenariats. De l'association, c'est probablement l'acteur qui est le plus amené à la représenter, à l'incarner. Et cela sur des salons, dans des rendez-vous en physique ou en visio que nous explorerons en II., sur Linkedin, etc. Seule la partie "médiatique" est laissée à d'autres acteurs, notamment ceux ayant des postes de direction. Lors d'un entretien, l'enquêteur a même formulé cette idée d'interface, proposant à l'enquêté une lecture de son métier. Cette citation nous permet aussi de nous rendre compte à quel point l'hypothèse de recherche s'est construite au contact direct du terrain :

"*T'es vraiment à l'interface de deux mondes et de deux structures. Parce que techniquement, tu ne travailles pas vraiment pour (la structure). Enfin, pas dans les actions*

directes. Et t'es tout autant en lien avec les financeurs publics. Et du coup, t'es vraiment entre deux mondes. Et tu fais le lien, en fait." (Fanny, responsable des partenariats et de projets).

C'est cette partie de représentation qui nous intéressera dans la Partie II de ce mémoire, et comment l'agent d'interface navigue entre les deux structures pour gagner la confiance de ses interlocuteurs.

Ces deux fonctions, information et représentation, ainsi précisées et restituées dans le champ plus large où elles s'inscrivent, permettent de compléter ce que le flou décrit dans la section précédente laissait encore dans l'ombre : le chargé de développement n'est pas seulement une personne dont le poste échappe à toute définition stable, c'est une personne dont l'activité consiste, concrètement et quotidiennement, à traduire de l'information d'un monde vers l'autre et à incarner l'organisation dans des espaces où elle n'a, par ailleurs, aucune présence directe.

I.3. De la contrainte à la ressource : la mobilisation de l'informel comme pratique professionnelle

Les deux premiers temps de cette partie ont montré, d'un côté, une recomposition du paysage du financement qui impose aux associations une double contrainte de conformité (I.1), et de l'autre, un métier dont le flou oblige le chargé de développement à naviguer en permanence entre deux mondes (I.2). Une phrase d'Alexandre nous permet d'enclencher notre dernier temps : "*forcément, les relations informelles avec les financeurs augmentent* ». (Alexandre, Responsable des partenariats). Cette idée de l'augmentation de l'informel est absolument contre intuitive pour nous, surtout après avoir pu constater les bouleversements du financement associatif et l'augmentation de procédures. Cependant, nous verrons dans cette dernière sous partie de cette remise en contexte en quoi son rôle est finalement assez important.

I.3.1. Le travail invisible : de la prospection "froide" à une relation "chaude".

Charlotte va dans le même sens que la citation d' Alexandre ci-dessus, et pousse le constat plus loin : "*il y a beaucoup plus de formalité aujourd'hui. Mais au contraire, ça valorise beaucoup plus le rôle de l'informel, dans un sens. Puisque pour se démarquer, tu es obligé de passer outre le facteur juste technique."* (Charlotte, directrice)

Voilà une première esquisse d'explication de la hausse de l'informel : la hausse de formalités provoque une réaction inverse, en valorisant à d'autres moments des temps plus informels, qui permettent aussi de se démarquer. Nous pouvons alors reprendre une hypothèse déjà esquissée : la formalisation croissante des procédures ne supprime pas le besoin de relations informelles, elle le nourrit. Cette hypothèse rejoint une intuition de départ de ce travail : le coût élevé de la prospection classique, qui n'aboutit que rarement, laisse penser que des mécanismes informels se développent précisément pour en réduire le poids. Il convient à présent de documenter ce que cet "informel" recouvre concrètement dans le travail quotidien du chargé de développement.

Ce travail ne se limite pas aux rendez-vous aboutis qui seront analysés en Partie II. Il faut d'abord compter avec une masse de démarches dont l'issue reste, la plupart du temps, incertaine. Alice le formule sans détour, interrogée sur le temps que lui prennent les échanges informels avec ses prospects et financeurs, qu'elle définit elle-même comme "*tout ce qui est hors cadre de réunions visios, mails, etc*." :

"*Oui, ça me prend du temps. Ça prend du temps parce qu'en fait, dans le métier de fundraiser, tu es constamment en train d'essayer de voir où il y a des pistes. Du coup, il y a énormément de choses qui sont enclenchées mais qui, dans les faits, ne donnent rien.* » (Alice, Responsable des partenariats)

Ce travail commence bien avant tout rendez-vous formel, ne rentre « *pas dans un calendrier* » et n'a « *pas de suivi* ». Tout ce travail informel revêt aussi une autre forme, et c'est ici une première forme de travail institutionnel, que nous découvrirons dans la partie II, et que Alice nous raconte ici :

"Ce qui est apprécié par les financeurs, c'est le fait de savoir que tu les identifies, (...) par exemple, c'est con, mais se souvenir d'un nom, d'un visage, c'est toujours ce qui a fonctionné pour moi, c'est-à-dire que le fait de pouvoir, dans une conversation, reciter une conversation qu'on a déjà eue, de pouvoir dire "Ah oui, la dernière fois, vous m'avez fait telle remarque, je l'ai pris en compte et d'ailleurs, en réponse à ça, maintenant, on fait ça », c'est quelque chose qui est hyper apprécié. C'est le fait de les faire sentir importants, le fait aussi de laisser transparaître que leur avis a pu potentiellement influer sur une stratégie ou sur la réorientation d'un projet ou la prise de contact avec quelqu'un, etc."(Alice, Responsable des partenariats).

Le constat proposé ci-dessus par Alice notamment à propos de tout ce qui peut être enclenché sans réussite trouve une nouvelle confirmation dans le témoignage de Constance. Interrogée sur son expérience personnelle de réponse aux appels à projets depuis son arrivée,

elle est directe : « *depuis que je suis arrivée j'ai répondu à pas mal d'appels à projets sur mon champ d'action et pour l'instant il n'y en a aucun qui a marché* ». Elle oppose immédiatement cette expérience de prospection à froid à celle, très différente, qu'elle a vécue en reprenant un partenariat déjà installé : celui noué avec une grande mutuelle par sa prédécesseure : « *c'était quand même beaucoup beaucoup plus facile d'avoir un contact gré à gré avec quelqu'un (...) je préfère la partie gré à gré où tu as une vraie relation en fait de confiance avec les financeurs.* » Le gré à gré décrit ici par Constance est la forme concrète que prend cette relation « chaude » : héritée d'un lien préexistant plutôt que construite depuis zéro, elle se substitue à la logique de guichet propre à l'appel à projets.

Le constat que font nos deux enquêtées trouve un écho théorique chez Norbert Alter, dans *Donner, Dominer et Trahir*[32]*,* que nous recroiserons tout au long de ce mémoire. Alter nous rappelle qu'aucun échange ne procure d'avantage sans l'existence préalable d'un lien social, et qu'il faut donc "investir" dans ce lien en donnant, sans garantie de retour : "les contre-dons ne sont jamais garantis : l'ingratitude est aussi répandue que la gratitude"[33]. Cette formule éclaire directement ce que documentent Alice et Constance : le travail informel décrit dans cette section n'est pas un simple supplément du métier, mais il en représente bien le cœur. Il est un investissement dont le retour (par nature), ne peut jamais être garanti à l'avance.

Par ailleurs, ce travail informel dépasse les appels ou les rendez-vous classiques. Par exemple, Alice évoque, à propos de sa présence sur LinkedIn, un autre pan peu visible de son activité : elle reconnaît ne pas investir dans ce registre autant que d'autres professionnels du secteur, ce qu'elle explique par un manque de temps "*mais aussi parce que je ne veux pas être la seule personne qui incarne ça. S'il y avait une culture globale dans la structure de faire ça, peut-être que je ne serais plus aussi amenée à le faire de mon côté.*" Nous verrons dans la dernière partie que ce sont dans ces espaces informels que se jouent des enjeux d'inégalités : réseau, capital social, genre, etc.

I.3.2. La pratique de l'informel en cours de formalisation par le secteur

Ce que nous souhaitons montrer dans la section suivante, c'est que cette centralité de l'informel n'est pas propre à notre cas d'étude ni à l'intuition individuelle des responsables de partenariats interrogés : elle est explicitement codifiée par la littérature professionnelle du secteur.

[32] Alter, N. (2023). *Donner, dominer et trahir*. Dans *Donner et prendre : La coopération en entreprise* (p. 47-81). La Découverte
[33] *Ibid*

L'associathèque, par exemple, qui est une plateforme de ressources pour les associations, structure ainsi l'ensemble de la démarche de recherche de mécènes en six étapes clés : Projet, Cibler, Dossier, Contacter, Animer, Fidéliser. Ces 6 étapes sont présentées comme une "approche professionnelle" à adopter bien en amont du lancement d'un projet[34]. Cette méthode s'accompagne d'une règle plus ponctuelle, dite des "4 I" (Identifier, Informer, Inviter, Impliquer), à suivre tout au long de la recherche de partenaires et de leur fidélisation[35]. Voilà comment sont présentées les deux derniers "I" :

- **Inviter** : créer des espaces de rencontre avec les entreprises et les partenaires, développer des temps forts, mais aussi des manifestations créées spécialement pour vos partenaires.
- **Impliquer** : proposer à vos partenaires de devenir aussi des acteurs de votre projet lors de journées de bénévolat avec les salariés, places réservées...

Même si cela n'est pas formulé explicitement, le guide semble suggérer l'importance de créer des moments informels, de rencontre, des lieux de création de la confiance. Fanny est très consciente de ces enjeux :

« *Et on fait, pour le coup, ce financeur, même si c'est public, etc., qu'on fait attention à bien envoyer les bilans en amont, que ce soit nous qui faisions la démarche de… On fait une visio, on fait un bilan, on vous présente le PowerPoint, on vous invite à nos ateliers, etc. Et même s'ils ne veulent pas derrière, en tout cas, ça montre que ça fait bon élève.* » (Fanny, Responsable développement et projets).

Nous étudierons toutes ces arènes dans la Partie II, mais il est intéressant de faire le constat de la formalisation que prend l'informel. Le guide "Impliquer son réseau", de son côté précise que cette mobilisation ne relève pas de l'improvisation mais obéit à des règles précises : il identifie quatre règles fondamentales, dont la première stipule explicitement de ne pas être pressé, une démarche de réseau se construisant et s'entretenant dans la durée[36]. Le guide "Faire vivre son partenariat" va dans le même sens : il signale qu'un tort fréquent des associations est de cesser tout contact avec l'entreprise partenaire une fois le soutien obtenu, alors qu'un partenariat, pour durer, doit être "animé" chaque année par de nouvelles propositions[37]. Nous faisons les mêmes constats sur le terrain, et nous découvrirons justement dans la deuxième partie comment, très concrètement, la relation se crée, se construit, est entretenue…

[34] Site de l'associathèque, section Guides pratiques, partenariat et mécénat, consulté le 5 août 2026
[35] *Ibid*
[36] *Ibid*
[37] *Ibid*

La codification décrite ci-dessus n'est pas propre à l'Associathèque : elle se retrouve, plus structurée encore, dans les travaux du RAMEAU, laboratoire de recherche français dédié depuis plus d'une décennie à la co-construction entre associations et entreprises. Le RAMEAU affirme que les partenariats répondent aujourd'hui à un certain “devoir d'alliance” »[38], et qu'ils se sont développés parce qu'ils répondent à trois besoins : d'innovation, de performance et de confiance. La confiance y est donc explicitement nommée comme l'un des trois moteurs de l'alliance, au même titre que des critères a priori plus “techniques” comme la performance. Ce constat est confirmé par une donnée chiffrée : selon l'étude “ Associations & Partenariats”[39], menée par Recherches & Solidarités et Le RAMEAU en 2017, un tiers des 1387 associations interrogées développe des relations avec des entreprises, et parmi celles qui le font, 84 % sont à l'initiative du partenariat, selon deux voies presque également empruntées : 43 % via une stratégie de sollicitation structurée, 41 % via des relations personnelles avec des dirigeants d'entreprise. Cette précision est déterminante pour notre propos : la littérature professionnelle elle-même distingue une voie formalisée (la stratégie de sollicitation) d'une voie relationnelle informelle (les relations personnelles, les réseaux), sans pour autant les hiérarchiser.

Cette dynamique de formalisation atteint son point le plus abouti dans la *Charte de déontologie du mécénat d'entreprise*[40], publiée en 2022 par la Coordination Générosités, à l'issue d'une quarantaine d'entretiens menés auprès d'entreprises mécènes et de porteurs de projet. Le deuxième des quatre principes qui structurent la charte, intitulé Respect mutuel mécène/porteur de projet”, énonce que toute relation de mécénat doit être équilibrée et fondée sur le respect mutuel et la confiance réciproque. La confiance n'y est donc plus seulement une pratique relationnelle observée sur le terrain, ni même une simple recommandation méthodologique comme chez l'Associathèque : elle devient un principe déontologique explicite (avec des recommandations concrètes : non-ingérence du mécène dans le projet soutenu, encadrement systématique de la relation par une convention écrite, réponse motivée à toute sollicitation, même refusée). Ce texte illustre, de façon particulièrement nette, le mouvement que nous documentons : une pratique relationnelle informelle, née empiriquement du quotidien opérationnel des acteurs, progressivement transformée en corpus de règles écrites et signées.

---

[38] Le RAMEAU. *Kit « partenariats associations - entreprises »*. Disponible sur : https://www.lerameau.fr/kit-partenariats-associations-entreprises/. Consulté le 12 août 2026.

[39] Recherches & Solidarités et Le RAMEAU (2017). *Associations & Partenariats*, rapport d'études, mars 2017, Disponible sur : https://recherches-solidarites.org/media/uploads/rets_lr_-_assos_et_partenariats_-_rapport_d_etude_-_mars_2017.pdf. Consulté le 12 août 2026.

[40] Coordination Générosités (Admical, Don en Confiance, France Générosités, Les entreprises pour la Cité, Le Mouvement associatif et al.) (2022). *Charte de déontologie du mécénat d'entreprise*, 18 octobre 2022, p. 4 (principe 2, « Respect mutuel mécène-porteur de projet »). Disponible sur : https://admical.org/sites/default/files/uploads/charte_de_deontologie_du_mecenat_dentreprise_-_cg_-_18.10.2022.pdf. Consulté le 12 août 2026.

Partie II - La confiance interpersonnelle comme institution invisible

La première partie nous a permis d'explorer les enjeux liés aux agents que nous analysons dans ce document, à savoir la figure des chargés de partenariat / développement. Nous en avons dressé le portrait ambivalent : un acteur se situant à la frontière de deux mondes, possédant une vue d'ensemble de sa structure, mobilisateur de ressources relationnelles et tributaires des lois du capital social. Les concepts précédemment mobilisés nous ont permis de voir dans quelle mesure l'accès au financement (pour les associations) s'échappe de logiques purement procédurales ou techniques. L'obtention de financements se traduit par un rituel de séduction, au sein duquel se jouent négociations, constructions de liens et remises en question. Nous nous posons donc la question suivante : pourquoi met-on autant d'énergie à soigner des relations informelles, alors que nous sommes inondés de processus formels, de CERFA et autres reportings ? Dans la réalité, qu'est-ce qui rend une relation de financement stable, durable, favorable au renouvellement ? La réponse que ce mémoire propose est la suivante : la confiance interpersonnelle. Nous chercherons également à comprendre si la confiance interpersonnelle a les attributs d'une institution au sens de Scott.

L'observation de terrain et les entretiens menés révèlent tous deux un écart important entre la rationalité formelle des dispositifs de financement et la réalité des pratiques qui conduisent à leur obtention. Nous avons vu en I.III qu'à l'heure du tout formel, nous observons que la réponse des associations pour se démarquer des autres et d'employer le mécanisme inverse : favoriser l'informel, la relation "d'humain à humain". C'est ce que nous confirme Alexandre :

"*Et donc, essayer de construire cette relation avec la personne ou avec le financeur, au-delà de répondre à l'appel à projet qui est une réponse purement technique et où tu peux très peu détailler ta vision des choses, ton projet, ton asso, etc. Je pense que si tu fais juste répondre à l'appel à projet comme ça, tu as très peu de chances de l'avoir.*

Si tu fais tout ce qu'il y a en dehors (de l'appel à projet)*, tu multiplies par deux ou trois tes chances d'avoir un appel à projet. Donc en fait, tu es obligé de passer par de l'informel un peu."* (Alexandre, responsable des partenariats).

Le métier de responsable de développement revêt ici son aspect spécial - notamment d'interface - dont nous avons parlé dans la première partie. Seulement, en plus d'avoir une relation avec le financeur, de sortir des dossiers, nous identifions un critère essentiel. Ce qui fait la différence, dans de nombreux cas, c'est une relation construite dans le temps, faite

d'interactions répétées, de signaux de fiabilité accumulés, d'une estime mutuelle progressivement consolidée. Ce que nous appelons, en somme, la confiance. L'enjeu théorique de cette partie est précisément de dépasser une conception psychologique et individuelle de la confiance pour en faire un objet sociologique et institutionnel. La confiance n'est pas seulement un élément individuel, définie comme le "sentiment de quelqu'un qui se fie entièrement à quelqu'un d'autre, à quelque chose"[41]. Elle est aussi une véritable norme partagée, collective, essentielle au fonctionnement du monde du financement associatif - et donc par extension, essentielle aux associations. Au delà de sa dimension structurelle et structurante, nous la qualifions d'institution invisible : invisible parce qu'elle ne figure dans aucun règlement, aucun cours ou guide ; institution parce qu'elle régule l'accès aux ressources de manière aussi contraignante, et parfois plus déterminante, que les règles formelles.

Cette partie s'articule en trois temps. Le premier ancre théoriquement la confiance dans le cadre néo-institutionnaliste, en montrant comment on passe de l'attribut psychologique à la norme institutionnelle (II.1). Dans un deuxième temps, nous observons la fabrique concrète de la confiance : nous voyons qu'elle est mouvante, ancrée dans l'espace, à travers une analyse entre théorie et terrain (II.2). Le troisième et dernier temps examine comment cette confiance se maintient activement, au quotidien, face aux pressions isomorphiques du secteur associatif (II.3). La question de sa fragilité, de sa rupture et de sa distribution inégale sera traitée séparément, comme objet à part entière, dans la troisième partie de ce mémoire.

II.1. De l'attribut psychologique à la norme institutionnelle : ancrage néo-institutionnaliste

Cette première section a pour but de poser le cadre théorique qui structure l'ensemble de la deuxième partie. Nous opérons le déplacement suivant : nous passons de la confiance comme attribut psychologique individuel à la confiance comme norme institutionnelle de champ. Cette section se déploie en cinq temps : de la confiance comme disposition individuelle (II.1.1), au paradigme de la méfiance institutionnalisée qui en révèle les limites (II.1.2), à la matrice de Bornarel et à la théorie du don d'Alter, qui précisent sa fonction face au contrôle formel (II.1.3), aux trois modes de production de la confiance identifiés par Zucker (II.1.4), avant de tester, à travers le cadre néo-institutionnaliste, les trois critères d'une institution sur la confiance interpersonnelle (II.1.5).

[41] Larousse, consulté le 01.07

II.1.1. La confiance comme disposition individuelle : une définition nécessaire mais insuffisante

Eric Simon, dans son article paru en 2007 dans la RECMA, "La confiance dans tous ses états"[42], nous explique que la notion de confiance émerge d'abord dans le champ de la psychologie (Deutsch, 1958) puis s'est rapidement diffusée à l'ensemble des disciplines rattachées aux sciences humaines pour devenir aujourd'hui un aspect incontournable des problématiques interorganisationnelles". Un grand nombre de travaux ont depuis été publiés, avec des variations dans la conception et l'interprétation du concept. Son caractère polysémique et sa difficile traduction de l'anglais, entre "confidence" et "trust" ne permettent à priori pas une compréhension plus facile. Certaines définitions sont issues de l'économie orthodoxe, comme celle d'Arrow, qui intègre la confiance comme une marchandise :

"La confiance et les valeurs similaires, la loyauté et la franchise, sont des exemples de ce que l'économiste appelle externalités. Ce sont des biens, ce sont des marchandises. Elles ont une valeur économique, réelle et pratique ; elles accroissent l'efficacité du système, vous permettent de produire plus de biens ou de valeurs que vous tenez en haute estime. Mais ce ne sont pas des marchandises pour lesquelles l'échange sur un marché est techniquement possible ou même a un sens".[43]

Si Arrow identifie la valeur économique de la confiance, il la réduit à une fonction d'efficience. Or, dans le monde associatif, la confiance ne sert pas seulement à baisser les coûts de transaction, elle est utilisée pour produire de la légitimité dans un environnement incertain. Néanmoins, d'autres définitions s'inscrivent directement dans la socio-économie et plus précisément dans le néo-institutionnalisme, dès lors qu'elles vont à l'encontre des "approches dominantes en termes de rationalité des acteurs"[44]. Simon, à travers Lewicki et Bunker (1995)[45], distingue trois catégories définitions de la confiance : les définitions les envisageant comme une croyance et liées à la psychologie individuelle, celles plus sociologiques (via Granovetter notamment) définissant la confiance comme un phénomène inter et intra-institutionnel et comme objet que l'individu suppose quant au fonctionnement des institutions et enfin celle des psychosociologues qui définissent la confiance en termes d'espérance et de consentement d'un tiers qui s'engage dans une transaction.

---

[42] Simon, Éric. 2007. « La confiance dans tous ses états ». Psychologie. *Revue française de gestion* 175 (6): 83-94. https://doi.org/10.3166/rfg.175.83-94.
[43] Arrow, K. J. (1974). The Limits of Organization. New York: W. W. Norton & Company.
[44] *Ibid*
[45] Lewicki, Roy & Bunker, Barbara. (1994). Trust in relationships: A model of development and decline..

Les sciences de gestion se sont beaucoup inscrites dans la première catégorie, suite notamment à la définition de Mayer, Davis et Schoorman (1995) :

"*la confiance est la volonté d'une partie de se rendre vulnérable aux actions d'une autre partie, sur la base de l'attente que cette dernière accomplira une action importante pour le donneur de confiance, indépendamment de la capacité à surveiller ou à contrôler cette autre partie*."[46]

La définition a fait date (40 464 citations[47]), et apporte déjà au champ théorique : elle implique une prise de risque non couverte par des mécanismes de contrôle, et non une simple rationalité calculatrice.

Cependant, dans notre cadre, elle semble insuffisante, incomplète. Elle décrit ce qui se passe entre deux acteurs, mais ne dit rien de la manière dont la confiance est produite socialement ou institutionnalisée dans un champ. Or, d'après nos observations, nous pensons la confiance comme institution. Granovetter, dans ses travaux sur la confiance[48], la replace dans sa dimension relationnelle :

"*Il montre que l'activité économique est largement encastrée (embedded) dans les relations sociales et toujours accompagnée d'objectifs non économiques tels que « la sociabilité, l'approbation, le statut social et le pouvoir » ce qui est insuffisamment pris en considération par le courant néo-institutionnaliste. Granovetter met en évidence une dimension essentielle de la confiance: l'interaction entre les différents types de relations interindividuelles simultanément économiques et sociales.*"[49]

L'apport de Granovetter est central dans notre réflexion, en ce qu'il témoigne de l'encastrement de la confiance au sein de relations sociales : ici entre les agents financeurs et les chargés de partenariats. Nous décrivons ici ce qu'il qualifie *d'embeddedness* : l'économie et les échanges marchands sont encastrés dans des réseaux, des institutions, des relations sociales.

Ce que ce détour théorique permet d'établir, avant de retourner au terrain, c'est un déplacement de posture analytique dont ce mémoire tire toutes ses conséquences pratiques. Si

---

[46] Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review, 20(3), 709–734.
[47] Source : Google Scholar consulté le 01.07
[48] Granovetter M., "Economic action and social structure the problem of embeddedness", American Journal of Sociology, vol. 91, n° 3, pp. 481-510
[49] Simon, Éric. 2007. « La confiance dans tous ses états ». Psychologie. *Revue française de gestion* 175 (6): 83-94. https://doi.org/10.3166/rfg.175.83-94.

l'on s'en tenait à la seule définition de Mayer, Davis et Schoorman[50], l'obtention d'un financement resterait affaire de psychologie individuelle, donc la capacité, propre à chaque "*boundary spanner*", d'inspirer confiance. Cette affirmation est évidemment vraie : chaque agent réagit d'une manière différente, selon son caractère, son histoire, sa culture, etc. Un financeur ayant grandi dans une zone déserte commercialement sera plus sensible à l'association, et donc à faire confiance à l'organisation et à ses salariés. Néanmoins, si nous nous arrêtons là, toute logique de champ devient impossible, car les acteurs ne peuvent être comparés. En optant pour la lecture granovettérienne, nous formulons au contraire l'hypothèse suivante, que les sections suivantes de ce mémoire s'attacheront à tester : si la confiance est encastrée dans des relations sociales elles-mêmes régies par des normes de champ, alors sa production doit suivre des régularités observables communes à des chargés de développement pourtant issus de structures différentes.

Charlotte formule elle-même une opposition entre deux formes de confiance qui recoupe celle que nous venons de construire. Elle distingue ainsi la confiance interstructure de la confiance interpersonnelle :

"Il y a la confiance interstructure, où ça va passer par être considérée comme une structure fiable. À ça s'ajoute la confiance interpersonnelle, parce que ce qui fonctionne, c'est quand ça accroche entre deux personnes (...) je trouve que le niveau de confiance interpersonnelle compte d'autant plus (pour les petites structures) *que pour des grandes structures associatives comme par exemple les Restos du Cœur, où même si personne ne s'est jamais rendu sur un événement, tout le monde voit ce que c'est les Restos du Cœur (...). La confiance interpersonnelle vient un peu équilibrer le reste, donc c'est beaucoup plus important pour les petites assos.*" (Charlotte, directrice).

Ce témoignage apporte une précision que la seule lecture granovettérienne ne nous permettait a priori pas d'établir : ce n'est pas seulement la taille ou le mode de décision du financeur qui module l'intensité de la confiance interpersonnelle requise, mais aussi la taille et la notoriété de l'association elle-même.

II.1.2. Le paradigme de la méfiance institutionnalisée : une seconde raison de sortir du cadre psychologique

Une seconde raison, de nature empirique plutôt que théorique, conduit à sortir du cadre strictement psychologique. Battaglini et Durand, dans un article de 2005 "*L'impact des*

[50] Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review, 20(3), 709–734.

modalités de financement sur le fonctionnement associatif"[51] documentent un changement de paradigme dans les relations entre l'État et les organisations à but non lucratif. Dans leur texte, ils analysent l'évolution des relations entre les associations genevoises et l'administration en charge des politiques publiques, suite à l'arrivée de la nouvelle gestion publique qui impose des cadres plus rigides aux associations.

*"*Dans le cadre de nos récents travaux nous avons pu observer le passage « d'un paradigme de la confiance » à un « paradigme de la méfiance » (Battaglini, Foldhazi et Tattini, 2014), qui semble accompagner la transition vers des nouvelles modalités relationnelles entre l'Etat financeur et les partenaires associatifs. En effet, nous avons pu mettre en évidence un renforcement des procédures de vérification de l'efficacité, de la performance, voire de l'honnêteté des prestataires de services. Ces pratiques, présentées comme l'expression d'une « bonne gestion », mènent à collecter un maximum d'informations sur l'action des partenaires.*"*[52]

Les auteurs précisent le mécanisme psychologique et sociologique à l'œuvre en mobilisant la définition de la confiance donnée par Georg Simmel :

"Le financeur « se méfie » (« ne fait pas confiance ») au sens de la notion de confiance donnée par Georg Simmel, définie comme étant un « état intermédiaire entre savoir et non-savoir ». Autrement dit, « celui qui sait tout n'a pas besoin de faire confiance, celui qui ne sait rien ne peut raisonnablement même pas faire confiance" [53]

Cette définition déplace la focale d'une lecture purement psychologique, ou même sociale, de la confiance vers une lecture structurelle : la confiance n'existe que dans l'espace laissé vacant par une information incomplète. Elle explique, par construction, pourquoi la multiplication des procédures de vérification (CERFA, reportings, indicateurs, etc.) ne fait pas disparaître le besoin de confiance interpersonnelle : nous pouvons supposer qu'elle déplace seulement la frontière entre ce qui est su et ce qui reste incertain, sans jamais la faire disparaître entièrement. Un financeur peut exiger un reporting exhaustif sans savoir pour autant si l'association tiendra ses engagements dans des circonstances imprévues, ou si elle le préviendra à temps en cas de difficulté. C'est précisément dans cette zone de non-savoir que s'exerce la confiance interpersonnelle que ce mémoire étudie.

Ce constat mérite cependant d'être nuancé par un témoignage qui invite à ne pas confondre trop rapidement la hausse du contrôle formel et la possible dégradation de la

[51] Battaglini, M. et Dunand, C. (2015). L'impact des modalités de financement sur le fonctionnement associatif. Les Politiques Sociales, 1-2(1), 93-107. https://doi.org/10.3917/lps.151.0093.
[52] *Ibid*
[53] *Ibid*

relation. Fanny, qui travaille alternativement avec des financeurs publics et privés pour le pôle alimentation du Groupe SOS, établit une hiérarchie inverse de celle que l'on pourrait attendre :

"*Moi, j'avoue que je préfère travailler pour les financeurs publics, c'est moins bullshit (...) c'est un peu moins de greenwashing. En fait, les financeurs privés, ce qu'ils te demandent (...) des fois, ils te demandent des trucs aberrants. Pour 10 000 euros, ils te demandent de faire des dossiers qui te prennent des jours et des jours (...) alors que les financeurs publics, ils ont une enveloppe à piloter. Donc, tu sais où ça va*." (Fanny, responsable de développement et de projets).

Ainsi, un financeur multipliant les procédures de vérification n'est pas nécessairement perçu comme entraînant des coûts de relation plus importants. En effet, certains financeurs privés, en l'absence de procédures encadrées, reportent sur la relation interpersonnelle des exigences que Fanny qualifie elle-même d'arbitraires.

II.1.3. Confiance et coopération : la matrice de Bornarel comme outil d'analyse

Pesqueux, dans son doctorat de 2020[54] dans lequel il réalise une synthèse des études sur le sujet, envisage la confiance comme l'une des conditions fondamentales de l'existence même des organisations. Aucune organisation ne pourrait fonctionner durablement si chaque interaction devait être entièrement sécurisée par des dispositifs contractuels ou des mécanismes de contrôle. La confiance ne constitue donc pas simplement un complément aux outils de gestion mais bien un principe organisateur qui rend possible la coopération et l'action collective.

"La confiance est conçue comme une condition de réalisation de la coopération et/ou de la collaboration dans la mesure où elle dispense de se focaliser sur le contrôle des autres (...) Cette circularité « confiance / coopération » constitue une caractéristique majeure de la convocation de la notion de confiance en sciences de gestion."[55]

Reste à disposer d'un outil qui permette de trancher, terrain par terrain, la question posée en II.1.2 : la confiance interpersonnelle vient-elle se substituer au contrôle formel intensifié par le paradigme de la méfiance institutionnalisée, ou vient-elle au contraire le compléter, en couvrant la zone de non-savoir que Simmel identifie ? C'est ici qu'intervient la

[54] Pesqueux, Y. (2020). *La confiance comme essence de l'organisation*. HAL-SHS, halshs-02563030. Disponible sur : https://shs.hal.science/halshs-02563030v1.
[55] *Ibid*

matrice créée par Bornarel (2007)[56]. Il distingue la confiance selon deux axes : d'une part son objet (faisons nous confiance à un individu, à une personne ou à une institution ?), d'autre part la vision, positive ou négative, portée sur le comportement des acteurs, selon que le contexte soit jugé favorable ou défavorable à la confiance.

Figure 2 : Les formes de la confiance, par Bornarel [57]

Tableau 1
LES FORMES DE LA CONFIANCE

	Contexte jugé défavorable à la confiance	**Contexte jugé favorable à la confiance**
Vision négative du comportement	Motivé par la satisfaction de l'intérêt personnel, les individus se comportent en opportunistes. L'incertitude est maîtrisée par des mécanismes formels. D'autres ont pour fonction d'éviter toutes les expressions possibles d'opportunisme, notamment en supprimant les relations de dépendance. **Confiance impossible**	Motivé par la satisfaction de l'intérêt personnel, les individus s'investissent malgré tout dans des relations de confiance[10]. Elles sont mobilisées pour surmonter l'incertitude. Leur maintien est conditionné par les avantages de la dépendance mutuelle, celle-ci réduisant la tentation à s'investir dans l'opportunisme. **Confiance paradoxale**
Vision positive du comportement	Motivé par le respect de ses engagements, les individus se comportent honnêtement, voire font preuves de bonne volonté, et agissent pour satisfaire les intérêts d'autrui. Les mécanismes formels sont le meilleur moyen de maîtriser l'incertitude. L'organisation fait confiance aux individus pour qu'ils ne se détournent pas de ces mécanismes. **Confiance irréductible**	Motivé par le respect de ses engagements, les individus se comportent honnêtement, voire font preuves de bonne volonté, et agissent pour satisfaire les intérêts du collectif, de la communauté. La confiance est mobilisée pour surmonter l'incertitude et favorisée l'implication. Elle est conditionnée par la dépendance de l'individu à l'égard de la communauté. **Confiance idéale**

Cette matrice est ainsi essentielle dans la suite de notre réflexion. Elle nous permet de formaliser la thèse que nous continuerons d'explorer dans cette partie : la confiance interpersonnelle que nous décrivons dans le financement associatif ne se substitue jamais entièrement au contrôle formel (d'ailleurs de plus en plus présent). Mais elle vient combler ce que le contrôle formel, à lui seul, ne peut jamais garantir : l'engagement, la loyauté, la disposition à faire un pas de plus que ce que le contrat exige. C'est ce que Bornarel identifie comme "confiance paradoxale" et confiance "idéale".

Par ailleurs, la théorie du don appliquée aux organisations, développée par Alter en 2009 dans "Donner, Dominer et Trahir"[58], permet de préciser le mécanisme concret par lequel la confiance vient occuper cette fonction de complément plutôt que de substitut pur.

[56] Bornarel, F. (2007). « La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation ». *Revue française de gestion*, 175(6), 95-109. DOI : 10.3166/rfg.175.95-109. Disponible sur : https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-6-page-95?lang=fr.
[57] *Ibid*
[58] Alter, N. (2023). 2. Donner, dominer et trahir. Donner et prendre : La coopération en entreprise (p. 47-81). La Découverte. https://shs.cairn.info/donner-et-prendre--9782348079535-page-47?lang=fr.

Reprenant la triple obligation maussienne (rappel : donner, recevoir, rendre) , Alter place les échanges qui ne suivent pas uniquement la logique des contrats dans un domaine différent de celui du marché.

"*Ces échanges s'insèrent dans des normes bien différentes de celles du troc ou de la logique strictement utilitaire : ils supposent le partage de valeurs communes, de la confiance et de l'émotion, voire de l'amitié.*" [59]

Alter rappelle ici à quel point une relation d'échange, même professionnelle, peut (et parfois doit) franchir un cap, et nécessite une entente au moins cordiale. Alter précise ensuite la fonction de la confiance vis-à-vis du contrat, dans des termes qui recoupent directement la matrice de Bornarel :

"*La confiance peut se substituer au contrat. En effet, les dimensions informelles de la coopération ne pouvant être réglées par les procédures, la confiance facilite les échanges et permet la circulation du capital social. Mais par ailleurs, dans le cadre de ces échanges collectifs, la confiance se trouve encadrée par des normes et des contraintes morales censées exiger des différents acteurs un comportement éthique*."

Ce second apport nuance la lecture binaire substitut/complément établie ci-dessus: la confiance ne remplace le contrat que dans les zones que celui-ci ne peut pas couvrir, mais elle n'est pas pour autant un espace de liberté totale. En effet, elle reste elle-même normée, dans la mesure où le chargé de développement ne peut pas mobiliser n'importe quelle forme de proximité avec un financeur sans s'exposer à un jugement moral de son environnement Charlotte, à propos de sa relation avec la responsable des partenariats d'un grand groupe d'alcool, valide explicitement cette logique de réciprocité, lorsque l'enquêteur la lui propose : « *Don contre don. Exactement.* »

C'est cette double fonction de la confiance, complément du contrat mais elle-même normée, que nous mettrons à l'épreuve du terrain dans les sections II.2 et II.3.

II.1.4. La contribution décisive de Zucker : trois modes de production de la confiance

Zucker, dans un article fondateur consacré à la production de la confiance dans l'économie américaine[60], opère un autre déplacement théorique décisif. En étudiant comment

[59] *Ibid*
[60] Zucker L., 1986, "Production of trust : institutional sources of economic structure :1840- 1920", Research in Organization Behaviour

la confiance a été produite et institutionnalisée aux États-Unis entre 1840 et 1920, Zucker identifie trois modes distincts de production de la confiance :

- la confiance *intuitu personae* **(characteristic based trust)** qui repose sur l'appartenance à un groupe partagé : famille, origine, milieu professionnel, etc. Ici, on fait confiance à quelqu'un parce qu'il nous ressemble et qu'il est des nôtres. Ce mode de confiance existe dans l'ESS, dans la mesure où l'appartenance à un mouvement commun fonctionne comme un signal implicite de fiabilité. Il existe aussi selon le thème de l'association. Par exemple, un sportif sera plus touché par une association d'inclusion par le sport par exemple. Enfin, c'est dans cette forme de confiance que se manifestent les enjeux liés à l'habitus (Bourdieu) : un ensemble de dispositions durables, structurées et structurantes, qui orientent les perceptions, jugements et actions des individus. Plus simplement, c'est dans la confiance *intuitu personae* que se remarque le fait d'adopter un langage soutenu, de partager des normes apprises dans les grandes écoles, etc.

- la confiance relationnelle, (**process based trust**) qui repose sur les échanges passés ou attendus en fonction de la réputation ou d'un don/contre don. Ce type de confiance est profondément ancré dans la temporalité : il faut du temps, des interactions répétées, des épreuves traversées ensemble pour l'accumuler. Dans le financement associatif, elle correspond à la relation qui s'installe au fil des mois, années : un financeur qui a vu une association rendre ses bilans dans les délais, mener ses projets à terme, répondre aux difficultés rencontrées, commence à faire confiance non pas à un dossier mais à une organisation. La confiance relationnelle intervient aussi lors des échanges informels, quand deux personnes développent une relation plus aboutie qu'un simple échange professionnel ;

- la confiance institutionnelle (**institutional based trust**). Dans ce cas, la confiance est attachée à une structure formelle qui garantit les attributs spécifiques d'un individu ou d'une organisation. Elle ne repose ni sur la réputation personnelle ni sur l'appartenance communautaire, mais sur des cadres qui garantissent les comportements des acteurs indépendamment de leur histoire relationnelle. Dans ce cas, la confiance est déléguée à un tiers institutionnel : on fait confiance à une organisation parce qu'elle est certifiée, labellisée, auditée, parce que son appartenance à une structure reconnue fonctionne comme garantie. C'est la forme de confiance que mobilisent les financeurs institutionnels qui n'ont pas les moyens de construire des relations personnelles avec les centaines d'associations qu'ils soutiennent, et qui s'en remettent donc aux signaux formels de fiabilité.

Alexandre, interrogé sur l'existence d'interlocuteurs privilégiés au niveau européen, témoigne de la limite de dernier type de confiance :

"*Non, parce que là, c'est vraiment assez flou sur qui gère quoi aussi (...) c'est des appels à projets, c'est des consortiums d'acteurs généralement, tu déposes ton projet. Mais là, c'est un niveau géographique et même très long en fait. C'est très dur d'avoir des contacts. (...) sur ce coup-là, on n'a pas trop de contacts. Donc, c'est très technique au final.*" (Alexandre, responsable des partenariats).

La définition de Zucker ne cloisonne pas les trois modes de production de la confiance, au contraire, ces trois logiques cohabitent. Cependant, leur intensité varie grandement en fonction des types de financeurs et des contextes relationnels. Nous pourrions établir que plus le financeur est grand (public notamment), plus il va s'appuyer sur l'*institutional based trust,* tandis que si il est d'une taille plus modeste ou plus ancré localement, les échanges s'ancrent plus dans les deux autres logiques.

Le terrain et les entretiens menés nous permettent cependant d'aller un cran plus loin et de nuancer cette réflexion. De façon instinctive, et nous l'avons brièvement énoncé, l'on pourrait s'attendre à ce que la taille du financeur détermine mécaniquement le mode de confiance mobilisé. Cela donnerait ici : grand financeur = confiance institutionnelle ; petit financeur = confiance relationnelle. Néanmoins, la réalité n'est évidemment pas si évidente, et nos entretiens nous montrent que le déterminant n'est pas que la taille, mais aussi le degré de concentration des prises de décisions. Un grand financeur public dont la décision reste néanmoins entre les mains d'un individu identifiable (comme un président de conseil départemental) peut, à l'inverse, s'ouvrir à une confiance quasi entièrement *intuitu personae*, malgré sa taille. Charlotte raconte *:*

"Mais tu vois, un exemple, c'est un département qui nous a soutenus dans le dépôt, qui nous a accompagnés dans la rédaction du projet pour que ça corresponde parfaitement. Donc il nous a fait de l'accompagnement technique parce qu'on était en bonne entente et parce que derrière, il y avait le groupe SOS qui était valorisé, donc il voulait qu'on travaille dessus. Ce qui nous a permis d'avoir une subvention complètement démesurée pour un projet. On a eu 80% de financement sur une étude de préfiguration sur un tiers lieu Donc une enveloppe assez importante. Je crois qu'au final, c'est (XX€) euros qu'ils ont débloqués au niveau du département et de (XXX). Et ça, c'est parce qu'on connaissait les gens et qu'il y avait derrière le président du conseil départemental qui poussait." (Charlotte, directrice).

Dans cet exemple, le financement a été obtenu, voire revalorisé, parce que le président du Conseil Départemental connaissait personnellement Jean Marc Borello et voulait apporter

son soutien. Ce n'est donc pas seulement la taille de l'organisation qui détermine le mode de confiance dominant, mais le degré de personnalisation du pouvoir de décision en son sein. Cette nuance n'est pas directement théorisée par Zucker, mais nous en faisons ici l'hypothèse et reviendrons dessus dans la troisième partie.

II.1.5. Le néo-institutionnalisme comme cadre interprétatif

Pour donner au concept de confiance une véritable valeur théorique et le situer plus précisément, il nous faut dorénavant mobiliser le cadre du néo-institutionnalisme, dont nous proposons ici une courte remise en contexte et une explication de son rôle dans notre sujet. Cela sera utile dans la suite de la réflexion et dans l'élaboration de la confiance comme une institution invisible. Le néo-institutionnalisme nous perrmettra aussi d'envisager les figures de chargés de partenariats comme des individus encastrés et réflexifs. Commençons par poser une première pierre essentielle, par l'intermédiaire de Karim ben Slimane et Bernard Leca (2010)[61]. Ils commencent par nous rappeler l'importance de ce champ d'analyse : "*le néo institutionnalisme s'est imposé progressivement sur les trente dernières années comme l'une des perspectives théoriques les plus influentes de la théorie des organisations (*Greenwood et Meyer, 2008*). Cette théorie insiste sur l'encastrement culturel, cognitif et institutionnel des organisations comme facteur explicatif de leurs actions."*[62]. C'est alors que nous pouvons nous rendre compte de la pertinence de ce cadre dans notre objet d'étude : "*initialement soucieuse de rendre compte de l'influence de cet encastrement cognitif et institutionnel sur les organisations, la théorie néo institutionnelle a connu des évolutions importantes visant notamment à prendre en compte le rôle des acteurs et leur capacité à influencer leur environnement cognitif et institutionnel.*"[63] Les deux auteurs soulignent le rôle des acteurs au sein des organisations, acteurs qui sont encastrés dans des institutions (culturelles, cognitives, etc.), et qui peuvent chercher à les faire évoluer. Grâce aux apports néo-institutionnels, nous pouvons envisager les figures de chargés de partenariats comme des individus encastrés et réflexifs.

Le texte fondateur de ce courant est celui de Meyer et Rowan (1977), publié dans l'*American Journal of Sociology* sous le titre *Institutionalized Organizations*[64]. Leur apport est le suivant : ils rompent la vision strictement instrumentale des organisations, pour en intégrer la dimension institutionnelle. Les organisations n'adoptent pas leurs modes de fonctionnement, de se structurer ou de s'organiser dans un seul but d'efficacité, mais aussi

[61] Ben Slimane, K. et Leca, B. (2010). Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives. Management & Avenir, 37(7), 53-69. https://doi.org/10.3917/mav.037.0053.
[62] *Ibid*
[63] *Ibid*
[64] Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. American Journal of Sociology, 83, 340-363. http://dx.doi.org/10.1086/226550

pour correspondre aux attentes de leurs environnements institutionnels respectifs, et les organisations le produit des "mythes" qui l'entourent. Par exemple, lorsqu'une association produit un organigramme, une charte, un plan stratégique, ce n'est pas par seul objectif de rentabilité, mais aussi parce que si elle ne le faisait pas, elle serait "différente" aux yeux de ses financeurs, de ses partenaires, de ses concurrents… Cette distinction entre efficacité technique / formelle et légitimité institutionnelle est centrale pour notre objet. Elle permet de comprendre qu'une association peut obtenir un financement non pas parce que son projet est le meilleur d'un point de vue strictement technique, mais parce qu'elle est conforme aux normes institutionnelles de son champ (enjeux liés aux reportings, à adopter une communication claire et moderne, à avoir un discours attractif, à donner une image "sérieuse", etc.) Nous intégrons donc dans ces normes la confiance interpersonnelle, en ce qu'elle est une institution que les associations sont obligées d'accepter pour accéder aux financements.

Parla suite, DiMaggio et Powell (1983), dans leur article *The Iron Cage Revisited*, prolongent cette réflexion avec le concept d'isomorphisme institutionnel : l'idée que les organisations d'un même champ tendent à se ressembler progressivement, sous l'effet de trois types de pressions.

- L'isomorphisme **coercitif** : résulte de pressions formelles exercées par les États, les organisations de régulation ou les institutions réglementaires: lois et règlements, en finance, en sécurité, en environnement… Cela peut par exemple passer par les financements publics, et les obligations qui en découlent pour les obtenir.

- L'isomorphisme **mimétique** : une organisation en imite une autre, qui semble réussir. Elle s'en inspire donc pour atteindre des objectifs de performance.

- L'isomorphisme **normatif** : résulte de la professionnalisation dans un champ organisationnel, pour définir ses conditions et ses méthodes de travail, garantissant ainsi une base légitime aux activités. Les normes sont diffusées sont ainsi diffusées par les universités, les réseaux professionnels, les sociétés de conseil, les grands fournisseurs… La professionnalisation de métiers spécifiquement liés à la levée de fonds dans les associations en est une conséquence représentative.

Ces trois types de pressions sont complètement à l'œuvre dans le champ du financement associatif. Les associations se conforment aux formats de dossiers imposés par les grands financeurs, subissent les calendriers, adaptent leurs projets pour s'insérer dans des marchés publics (coercitif), elles imitent les pratiques de communication, de mesure d'impact ou encore de méthode de réponse à des appels à projet des organisations qui obtiennent des financements (mimétique), et elles intègrent des normes professionnelles - dont, précisément, la nécessité de soigner la relation avec ses financeurs (normatif). C'est cette dernière pression

qui nous intéresse le plus directement : elle explique pourquoi la confiance interpersonnelle, alors même qu'elle n'est écrite nulle part, s'impose comme une évidence partagée ; comme une institution. La confiance n'est pas formalisée ni enseignée, mais elle se diffuse, en regardant ses pairs et en répétant ce que d'autres font. C'est une diffusion par la pratique plus que par la formalisation.

Hall et Taylor, en 1997, proposent dans un article[65] écrit dans une revue de sciences politiques de distinguer 3 écoles de néo-institutionnalisme, pour éviter les confusions et clarifier la non unification du champ. Ils distinguent donc trois écoles de pensée "*l'institutionnalisme historique (IH), l'institutionnalisme des choix rationnels (ICR) et l'institutionnalisme sociologique (IS)"*[66]. Selon eux, l'IS émerge à la fin des années 70 dans la science des organisations. Ils expliquent que les "*néo-institutionnalistes commencèrent à soutenir que beaucoup de formes et de procédures institutionnelles utilisées par les organisations modernes n'étaient pas adoptées simplement parce qu'elles étaient les plus efficaces eu égard aux tâches à accomplir, comme l'implique la notion d'une «rationalité» transcendante."* C'est bien dans ce courant sociologique que nous nous inscrivons : celui qui s'intéresse aux mécanismes cognitifs, aux réactions individuelles aux normes culturelles qui structurent les pratiques des acteurs organisationnels, plutôt qu'à un calcul rationnel de maximisation des ressources.

Pour clôturer cette première section de cadrage théorique, nous pouvons effectuer un premier résumé de ce qu'il nous permet d'établir. Il nous a permis de structurer notre hypothèse, qui traverse ce mémoire : la confiance interpersonnelle n'est pas un supplément relationnel venant s'ajouter à des critères d'attribution par ailleurs purement techniques, elle est elle-même une norme institutionnelle du champ. Au même titre de ces institutions tangibles et reconnues (CERFA, bilans, etc.), elles produisent de la légitimité indépendamment, parfois, de l'efficacité réelle du projet financé. Reste alors à observer comment ces dimensions abstraites se matérialisent dans le quotidien des chargés de développement. Par ailleurs, trois conséquences découlent de cette thèse, et structurent la section suivante : la confiance devrait (1) suivre un processus cumulatif comparable d'un acteur à l'autre, (2) reposer sur des attributs perçus identifiables et non sur un charisme diffus, et (3) se construire dans des espaces physiques précis plutôt que dans les seuls documents. C'est ce triple test que nous menons maintenant.

---

[65] Hall, P. et Taylor, R. (1997). La science politique et les trois néo-institutionnalismes. Revue française de science politique, 47(3-4), 469-496.
[66] *Ibid*

II.2. Comment se construit la confiance ? Du premier contact à la *goodwill trust*.

La section précédente a établi que la confiance interpersonnelle constitue une norme institutionnelle du champ associatif, et non un simple supplément psychologique individuel. Nous allons à présent nous pencher de façon empirique sur son rôle dans l'obtention de financements associatifs, reliant nos observations de terrain à la théorie sur le sujet. C'est ce déplacement (de l'institution comme structure à la confiance comme processus vécu) qu'opère la présente section, en quatre temps : la progression par stades qu'identifie Sako (II.2.1), les attributs perçus qui la rendent possible (II.2.2), les supports physiques sur lesquels elle s'appuie (II.2.3), et les ajustements de code vestimentaire et de langage qui l'accompagnent, sans jamais être universellement recherchés (II.2.4).

II.2.1. La confiance comme un état mouvant : les trois stades de Sako

La confiance n'est pas une situation arrêtée ou statique. Au contraire, c'est un état mouvant, qui évolue. La confiance se construit, se gagne, se défait, est challengée… La confiance n'est pas binaire : on a ou on a pas confiance. Dans le cas d'un chargé de développement, elle est un but, un objectif ; dans le cas d'un financeur, elle semble être un don. Dans tous les cas, la confiance est un processus qui se construit dans le temps, par accumulation d'interactions, de signaux réciproques et d'épreuves partagées. Elle n'est jamais définitivement acquise, elle doit être entretenue, et elle peut se dégrader aussi progressivement qu'elle s'est construite.

Ici, l'apport de Sako (1992) via son ouvrage *Prices, Quality and Trust : Inter-firm Relations in Britain and Japan*[67] est absolument structurant. Sako distingue trois formes de confiance, qui correspondent chacune à un stade relationnel.

- Le premier niveau est le ***contractual trust*** (confiance contractuelle). C'est la conviction que l'interlocuteur respectera ses engagements : délais, bonne utilisation des fonds, mesure d'impact sérieuse, etc. Sans elle, aucune relation ne peut s'établir. Dans le financement associatif, il s'agit du degré de fiabilité le plus basique : une association qui, par exemple, modifie l'affectation des fonds sans en informer son financeur, détruit cette confiance contractuelle et compromet, souvent durablement, toute perspective de renouvellement.

[67] Sako, M. (1992). Prices, Quality and Trust : Inter-firm Relations in Britain and Japan. Cambridge : Cambridge University Press.

- Le deuxième niveau se nomme le ***competence trust*** (confiance de compétence). Ici, le financeur a confiance en l'autre dans sa capacité réelle à tenir ses promesses. Au-delà de vouloir faire beaucoup de choses, il faut en être capable. A un niveau très interpersonnel cependant, la confiance de compétence se joue aussi dans le capital social des individus. Lorsque le responsable de partenariats incarne sa structure, c'est à ce moment-là qu'il peut mettre en avant des compétences orales, rédactionnelles ou de réflexion, souvent acquises dans des grandes écoles - et ainsi adopter le langage des financeurs. Charlotte confirme ce mécanisme, en évoquant le profil de son équipe : « i*l y a aussi ce truc-là où tu cherches des fonds pour une association [et] tout le monde sort de Sciences Po (...) tu vois, tout le monde parle le même langage* ». Ce partage d'un même langage constitue une forme de capital de compétence immédiatement lisible par des interlocuteurs issus des mêmes filières, et qui abaisse, dès les premières minutes d'un échange, le seuil de méfiance.

- La *goodwill trust* (confiance de bonne volonté) constitue enfin la forme la plus aboutie et la plus précieuse de la confiance. Elle désigne la conviction que l'autre agira au-delà du strict nécessaire, qu'il fera preuve d'initiative dans la relation sans y être contractuellement tenu. C'est ce niveau de confiance que Alice décrit, sans le nommer ainsi, lorsqu'elle évoque ce qui, selon elle, fonctionne le mieux avec ses interlocuteurs :

" *La première chose, je trouve, qui est appréciée par les financeurs, c'est le fait de savoir que tu les identifies* (...) s*e souvenir d'un nom, d'un visage, c'est toujours ce qui a fonctionné pour moi* (...) *pouvoir, dans une conversation, réciter une conversation qu'on a déjà eue, de pouvoir dire "ah oui, la dernière fois, vous m'avez fait telle remarque, je l'ai pris en compte et d'ailleurs, en réponse à ça, maintenant, on fait ça"*. (Alice, responsable de partenariats).

Cette volonté de s'investir dans la relation peut arriver tôt, même si le rendement n'est pas garanti : "*on a eu juste 1500 euros pour un projet mais je suis en train de le choyer comme pas possible (...) parce que j'ai envie qu'ils continuent de nous soutenir*" (Constance, cheffe de projets socioculturels).

Cette attention à soigner la relation n'est pas seulement observable lors d'enjeux très précis de financements. Alice insiste sur la nécessité de maintenir un lien même en dehors des échéances formelles : "j*'ai un peu cet engagement de devoir les tenir au courant au plus possible des choses qui pourraient les intéresser."* C'est ici très précisément la définition opérationnelle de la goodwill trust : un engagement qui dépasse le "strict minimum", qui choie la relation, qui existe pour lui-même et non pas dans une perspective de gain apparent. C'est ici aussi que nous observons comment la confiance s'entretient, s'alimente.

À l'inverse, ce que révèle la trahison de cette confiance est tout aussi instructif. Charlotte en dresse un tableau très intéressant, à partir de la description d'un partenariat passé. Elle raconte comment un partenariat avec une grande entreprise s'est délité non pas parce que le financeur s'est désengagé, mais parce que l'association elle-même n'a pas su l'entretenir :

« *après, on ne les tenait pas au courant, on n'envoyait pas d'infos, on n'envoyait pas de mails, pas de SMS, du coup, pas de retour d'image et qu'on n'avait pas de chiffres à leur fournir* ». (Charlotte, directrice).

En résulte donc un sentiment de trahison, mais l'existence de ce sentiment ne se joue pas seulement entre les deux structures, mais bien dans la relation entre les deux agents. Ce manque de nouvelles n'a pas directement décrédibilisé la structure étudiée, mais a d'abord entaché la personne de l'entreprise qui a monté ce partenariat ;

"L'interlocuteur, lui, a défendu le projet et après, il est mis en porte à faux parce qu'il n'a pas les éléments pour prouver pourquoi le projet a eu un impact. Tu vois, à chaque fois, nos interlocuteurs, c'est des personnes qui veulent que le projet fonctionne. Par contre, derrière, il faut aller convaincre tout le monde et rendre des comptes" (Charlotte, directrice).

Cette remarque est décisive pour notre propos : la confiance interpersonnelle expose les deux parties, et pas seulement l'association. L'individu qui accorde sa confiance engage aussi, en interne, sa propre crédibilité, et une rupture de cette confiance peut mettre fin à un potentiel partenariat. Dans tous les cas, nous pouvons établir que la confiance peut être longue à gagner, mais peut se briser rapidement. Elle n'est pas statique, au contraire : elle évolue.

Par ailleurs, ce cas nous permet d'illustrer l'un des trois critères d'une institution au sens de Scott : le critère normatif. Ici, le manque de nouvelles n'a pas seulement fragilisé la relation, il a exposé l'interlocuteur lui-même à un jugement porté par ses propres pairs en interne. C'est la preuve qu'un écart à la norme peut aller plus loin que la seule perte d'une opportunité, presque jusqu'à des jugements sociaux.

II.2.2. Les antécédents de la confiance : ability, benevolence, integrity

Avant de détailler ce triptyque, une précision s'impose : la perception de ces trois attributs ne dépend pas uniquement de la performance du chargé de développement, elle dépend aussi de la disposition propre de son interlocuteur à s'engager dans une relation qui

dépasse le cadre strictement transactionnel. Fanny le formule de cette façon, en comparant deux profils de financeurs privés :

« *Il y en a qui sont plus accessibles que d'autres. Tu vois, par exemple, on avait notre contact à la fondation (XX) qui était trop humaine, qui nous parlait aussi un peu de politique, qui nous parlait un peu de ses convictions. Qui sortait du cadre et qui était super avenant.* « *Ah oui, j'aime trop ce que vous faites, racontez-mo*i. » *Donc là, t'es direct plus à l'aise. Et après, t'as des personnes un peu mutiques, ça se voit qu'elles en voient 15 000 par jour et c'est dur de créer un peu un contact*. » (Fanny, responsable de développement et de projets).

Mayer, Davis et Schoorman, dans leur article de 1995 précédemment cité[68] (*An integrative model of organizational trust*), proposent d'aller plus loin qu'une simple définition, mais de montrer eux aussi comment la confiance se crée. Ils construisent donc un modèle rendant compte des déterminants de la confiance. Ce modèle doit donc se lire comme une grille d'attributs perçus chez le chargé de développement, dont l'activation reste conditionnée par la réceptivité, elle-même variable, du financeur Deux groupes de facteurs existent : la propension individuelle à faire confiance (à ne pas confondre avec la coopération, qui elle peut se faire sans confiance), et qui par définition n'est pas ou peu influençable. Cette propension dépend de la personnalité, des expériences passées, etc. Le second groupe repose sur la perception de trois attributs chez celui ou celle à qui l'on fait confiance : *l'ability* (la capacité perçue à accomplir ce qui est promis, propre à un domaine particulier), la *benevolence* (la perception que l'autre agit dans l'intérêt de la relation, et pas seulement dans le sien), et *l'integrity* (la cohérence entre les valeurs affichées et les comportements observés : honnêteté, cohérence, respect de principes, etc.).

Nous pouvons mobiliser ce triptyque pour analyser le récit que nous fait Alice de qu'elle qualifie elle-même de « *meilleur rendez-vous de sa carrière professionnelle* » : une rencontre en physique avec la responsable mécénat de la Fondation d'un grand groupe d'assurances, obtenue après un premier échange lors d'un salon.

Le premier stade, celui *d'ability*, entre en jeu sur des domaines techniques, de connaissances des dossiers et de preuve de sérieux. La confiance se gagne alors en travaillant en amont le rendez-vous, comme l'explique Alice : *"et je pense que, comme j'avais tellement préparé ce potentiel échange avec elle initialemen*t, *je savais exactement quel sujet mettre en avant pour que ça attire son attention aussi. Donc c'est pas que du hasard."* Alice rebondit précisément sur un sujet élaboré par la fondation, qu'avait précédemment évoqué la

[68] Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review, 20(3), 709–734.

responsable des partenariats, démontrant une écoute et une capacité d'adaptation qui vont bien au-delà de la simple maîtrise technique du dossier. Cette préparation est essentielle : "*Elle a apprécié aussi que je me renseigne un peu sur les actualités du fond. Le rendez-vous a commencé par elle qui nous situe sur le fonctionnement, les axes, etc. Mais en soi, j'avais préparé un rendez-vous donc j'étais déjà au courant".*

Par ailleurs, la *benevolence* est plus subtile à saisir, mais nous la constatons elle aussi dans ce récit. C'est ici que se joue l'informel, les discussions dans les couloirs, la volonté de se rapprocher de l'autre, etc. "*Mais du coup, on a un peu chit chaté sur le chemin, qui était long, mais c'était agréable comme conversation. Tu vois, tu poses un peu des questions, mais genre pas du tout sur l'actualité du taf, plus sur l'environnement, sur… "Ah bon, vous êtes combien de salariés chez XX ? Ah, vous êtes 7000 à (XX), 1000 ici…".* Ce stade de confiance apparaît aussi dans un choix délibéré que Alice fait : le tutoiement. Il permet de rapprocher les deux interlocutrices, de lier deux personnes plus aisément. Alice raconte comment elle a délibérément fait basculer la relation du vouvoiement institutionnel ("Madame X") au tutoiement par le prénom, jugeant qu'elles avaient "*suffisamment relationné de manière professionnelle"* pour que cette hiérarchie s'efface : "*j'avais envie de créer un lien, quoi* (...) *je voyais pas trop l'intérêt de garder cette espèce de hiérarchisation partenaire-bénéficiaire*." Ce geste, en apparence anodin, signale à l'interlocutrice que l'intérêt de Alice pour la relation dépasse le strict cadre transactionnel : c'est là qu'intervient la *benevolence.*

Charlotte, en décrivant sa relation avec la responsable des partenariats d'un grand groupe d'alcool, entre aussi dans le registre de la *benevolence* :

*"Oui, et même, tu vois, avec XX, on veut la même chose, chacune défend son truc, mais on veut la même chose, que ça continue parce qu'on est convaincues que ça a un bon impact. Du coup, tu vois, il y a la partie co-tech (*pilotage technique) *où ils vont un peu se mettre d'accord sur les process et moi, à chaque fois, avant, j'appelle XX, je lui dis, OK, comment tu veux qu'on se cale ? Quels sont, vous, vos enjeux ? Et elle est hyper transparente sur "on ne pourra pas faire ça, mais du coup, il faut que tu présentes comme ça pour qu'on puisse obtenir ça" et, en fait, on prépare tout en amont pour que, quand ça se passe devant tout le monde, ça soit calé. Et c'est ça qui fait qu'on est alliés en étant deux structures qui négocient ensemble et il faut réussir à avoir un peu ce contact privilégié de personnes alliées".* (Charlotte, directrice).

Les deux personnes jouent dans le même sens, allant même à s'appeler en dehors des temps formels. Les deux interlocutrices mettent leur relation au service du partenariat, sans être intéressées par un gain personnel.

Enfin, nous avons donc *l'integrity* : l'enjeu pour Alice est ici de se montrer en pleine cohérence entre ses paroles et ses actions. Evidemment, elle peut pour cela parler du fond : son histoire personnelle, évoquer sa charge de travail, les besoins en financement de façon honnête, etc. Mais dans ce cas précis, *l'integrity* semble se jouer d'une façon plus étonnante : Alice fait le choix délibéré de ne pas vraiment adapter sa tenue aux codes vestimentaires que le lieu et la situation imposent. Alors que la Partie I de ce mémoire a montré comment l'incarnation passe le plus souvent par une adaptation vestimentaire aux attentes de l'interlocuteur, Alice décrit ici un choix inverse, tout aussi stratégique : « *je me suis grave pris la tête [ce matin] (...) au bout d'un moment, j'étais en mode "stop", genre je ne vais pas faire un effort supplémentaire* ». Elle se présente donc en débardeur, pantalon de smoking et sac à dos abîmé - jusqu'à provoquer l'étonnement de sa directrice, qui est présente au rendez-vous avec elle : "*il faut savoir que quand Charlotte m'a vue arriver vêtue comme je suis, elle était un peu en mode « t'as merdé »".* Mais Alice ne voit pas ce choix comme un simple relâchement, au contraire, elle le décrit comme une marque de cohérence : "*je vais leur demander beaucoup d'argent parce que la structure ne va pas bien. Et du coup, je n'avais pas envie d'arriver toute apprêtée pour ensuite servir un discours très différent* " .

Autrement dit, Alice refuse ici de tomber dans ce qu'elle appelle le "*jeu du paraître*" précisément parce que le discours qu'elle s'apprête à tenir (celui d'une association en difficulté financière exige, à ses yeux, une cohérence visible entre le message et la mise en scène de soi. Alice, à ce moment, personnifie la structure : jeune, simple, sans prétention ni fioritures. Ce cas nuance le précédent constat établi en Partie I : l'ajustement de l'apparence n'est pas un simple mimétisme des codes de l'interlocuteur, il obéit d'abord à une logique d'intégrité perçue, où l'écart entre le discours et l'image peut, selon le contexte, produire l'effet inverse de celui recherché.

Globalement, ce cas d'étude nous permet de mettre en lumière la complémentarité des trois stades proposés par Mayer, Davis et Schoorman : *l'ability*, la *benevolence* et *l'integrity* cohabitent et sont des moyens de gagner la confiance pour le responsable de partenariats. Néanmoins, *l'ability* semble être un moyen de gagner en confiance en soi et de s'autoriser plus de prises de risques sur les deux autres stades. Nous avons pu observer la posture réflexive de Alice, qui s'interroge sur sa posture, sa tenue, sa préparation, son comportement dans les couloirs, etc. Nous voyons donc un travail réflexif, qui est évidemment mis en lumière par le fait de réaliser un entretien, mais qui est a priori essentiel dans le métier d'un chargé de développement. Finalement, nous avons vu que la confiance repose sur des attributs perçus identifiables (les trois stades) et non sur un charisme diffus.

II.2.3. Les arènes de la confiance : le corps, l'espace, la présence physique

Ce que nous proposons de mettre en lumière ici est une dimension qui paraît éclipsée dans les approches organisationnelles de la confiance : sa dimension spatiale et corporelle. Si nous connaissons bien l'importance du fond, des discours et des échanges (ce *qui est dit*), notre terrain révèle l'importance critique du support physique et environnemental des interactions (le *où* et le *comment*). En effet, plusieurs fois nous avons pu entendre à quel point un rendez-vous physique pouvait décupler les chances pour l'association d'obtenir un financement. C'est ce que l'approche sociologique de l'interactionnisme symbolique nous permet de mettre en lumière : en mobilisant les travaux d'Erving Goffman (1973)[69] sur la *présentation de soi*, on comprend que la rencontre physique constitue une véritable « mise en scène » où chaque acteur ajuste sa posture, ses gestes et son expression pour rassurer l'autre. Le rendez-vous en présentiel ne sert pas seulement à transmettre un contenu, il active toute une série de micro-signaux (ce que Goffman nomme le « maintien de la façade ») qui permettent de donner à voir le sérieux et l'alignement de l'association, créant ainsi les conditions d'une engagement relationnel que l'écran de la visioconférence tend forcément à réduire. Au cours de notre stage, c'est une réflexion qui est revenue à plusieurs reprises et que certains des interrogés ont mis en lumière dans les entretiens ; c'est notamment le cas de Alice dans le récit de son rendez-vous. Charlotte aussi partage ce constat, et est témoin d'une évolution récente :

"Je pense que dans le truc de l'informel, tu as aussi le gros impact Covid, qui fait qu'en fait, nous, on galère à obtenir des rendez-vous physiques, des déjeuners, des trucs. Parce que les gens ont maintenant l'habitude de faire ça en visio.

Et en fait, quand tu présentes un PowerPoint, comment incarner vraiment (...) Et ce pourquoi on a historiquement perdu quelques dossiers et ce qu'on doit développer demain, c'est de pouvoir réussir à enclencher des rendez-vous en physique, des déplacements, des rencontres." (Charlotte, directrice).

Ce constat semble partagé par tous les acteurs du secteur. Ici, c'est Fanny qui dégage des idée pour faire autrement :

"Ce qu'on va faire, c'est souvent essayer de les inviter, visiter une épicerie solidaire ou visiter le chantier d'insertion de Rungis (...) pour qu'elles voient ce qu'on fait concrètement et pour être un contact humain. Parce que maintenant, les vidéos, faut que tu

[69] Goffman E. 1973 a (1959), La mise en scène de la vie quotidienne, t. 1, La présentation de soi, Paris, Minuit.

vois juste une tête et ça casse un peu le truc". (Fanny, responsable de développement et de projets).

Lorsqu'elle parle de son rendez-vous en physique, Alice énumère, presque malgré elle, l'ensemble des micro-signaux qui composent une rencontre physique : l'attente de quinze minutes dans un lobby, pendant laquelle « *il faut que tu sois souriant* » ; la déambulation à travers plusieurs bâtiments, ponctuée d'un small talk (qui va plus loin qu'une simple discussion sur la météo, mais interroge plutôt l'environnement physique du partenaire) ; la poignée de main (la manière de se saluer est toujours une question, surtout ici étant donné que deux femmes sont concernées) ; la disposition même de la salle, une petite table ronde d'à peine un mètre de diamètre, un écran proche, qui abolissent la distance protocolaire d'une salle de réunion classique. Alice résume elle-même l'enjeu de cette déambulation :

« *Pendant toute cette période de déambulation, ta posture, elle est hyper importante. Est-ce que tu laisses passer ? Est-ce que t'es maladroit ? Est-ce que t'es poli ? Est-ce que tu dis bonjour aux gens que tu croises même si tu sais que tu vas pas les revoir ?* » (Alice, Responsable des partenariats).

Nous pouvons légitimement nous poser plusieurs questions. Comment se serait passé le rendez-vous dans une autre salle, voire ailleurs que dans les locaux du partenaires ? L'interlocutrice fait-elle le choix délibéré de cette petite salle, de cette table en rond ? Comment cela se serait-il passé avec une autre personne que Alice, peut-être moins l'aise, plus hésitante, moins souriante, etc ? Le coût en temps de ces arènes physiques est décrit par Alice, qui insiste sur le caractère largement invisible de ce travail :

« *il y a énormément de choses qui sont enclenchées mais qui, dans les faits, ne donnent rien. Tout ce travail-là de premiers contacts, d'essayer d'aller voir des gens sur des salons (...) Ce n'est pas un rendez-vous, ce n'est pas dans un calendrier, il n'y a pas de suivi.* (...) *Mais justement, sur l'exemple du salon en particulier, il y a toute la dimension d'incarnation de la structure qui est super importante, où on doit voir ta tête et que tu dois adopter une posture particulière vis-à-vis des financeurs* » . (Alice, responsable des partenariats).

Charlotte formule elle aussi l'idée de l'importance de l'informel, en analysant la pratique d'un collègue plus expérimenté. Elle montre l'importance de dépsser le registre technique :

« *Pascal, c'est intéressant, cette manière qu'il a des déjeuners où en fait, il aborde l'aspect très technique ou le projet qu'au bout d'une heure de déjeuner. Mais en fait, c'est*

comme ça qu'ensuite, les gens vont se rappeler de toi. En fait, quelqu'un de très technique qui n'arrive pas à dézoomer, c'est pas ça qui est intéressant non plus." (Charlotte directrice).

Ce témoignage introduit un principe plus général que le seul cas Alice : l'intérêt de sortir volontairement du seul registre technique pour construire une relation qui dépasse la transaction. Réserver le projet à la fin du déjeuner n'est pas seulement un choix de timing, c'est une façon de signaler à l'interlocuteur que le moment est agréable, que l'on s'intéresse à lui…Une personne qui ne laisse place qu'à la *bénévolence* a donc moins de chance de se rendre mémorable. Ce constat rejoint celui de Alice, mais s'élargit : la maîtrise du dossier (*ability*) est une condition nécessaire pour aborder un financeur, elle n'est en aucun cas suffisante pour qu'il se souvienne du chargé de développement, et donc pour construire la relation dans la durée.

Ainsi, les temps de rencontres physiques (de plus en plus rares, suite au Covid notamment), constituent donc un levier puissant pour la construction de la confiance relationnelle. Pour ce faire, les structures peuvent choisir de créer elles-mêmes ce genre de temps, en dehors des rendez-vous de prise de contact ou de maintien d'une relation. Charlotte en fait un usage stratégique conscient, en expliquant pourquoi son association a organisé une exposition photo à destination de ses partenaires :

"*nous, on a un enjeu, c'est qu'ils ne comprennent pas ce qu'on fait réellement et qu'on n'arrive jamais à les amener sur un projet. En fait, souvent, les partenaires, ils veulent qu'on leur montre à quel point ils ont sauvé la vie de cette personne (...) et donc, du coup, l'aspect expo-photo, c'était essentiel pour leur montrer ce que c'était et les visages derrière les choses et rendre ça un peu concret.*" (Charlotte, directrice).

Cette exposition a été l'occasion de réunir plusieurs interlocuteurs membres de structures financeurs, à travers une exposition photo. Cet événement, préparé plusieurs mois à l'avance, est un temps fort en ce qu'il permet de leur donner de l'importance. Chaque partenaire présent a pu échanger avec un membre de l'équipe, bénéficier d'un dîner offert et d'assister à un discours de la présidente. Charlotte rappelle néanmoins la dimension "normale" pour les financeurs d'être accueillis de cette façon :

"*Et nos partenaires, ce sont des gens qui ont des moyens financiers et qui sont habitués à ce standing, eux, ils ont ça tout le temps, tu vois, donc en fait, ça leur paraît normal et si on ne les accueillait pas comme ça, ce serait déroutant pour eux alors que pour nous, ça paraît être assez dingue de se dire qu'on utilise du budget qu'ils nous donnent pour les nourrir. (...) Il faut montrer qu'on est sérieux et qu'on sait organiser un événement. (...) tu*

vois, des temps comme ça, dédiés, ils se sentent valorisés et on leur montre à quel point ils sont importants pour notre projet donc ça, c'est important ! Et après, moi, je pense qu'il faut aussi réussir à toujours rendre ça plus humain et plus concret." (Charlotte, directrice).

Un troisième type d'arène mérite d'être distingué des deux précédents (donc le rendez-vous formel et l'événement) : le rituel de passation, qui organise le transfert de la confiance d'un chargé de développement à son successeur. Constance, arrivée en cours de partenariat avec une mutuelle, décrit comment ce transfert a été mis en scène :

« *Il y a eu une passation entre Anne et Charlotte où elles sont allées faire un déjeuner à 4 avec XX et XX pour justement discuter, faire la passation, un peu faire le point sur le projet.* » (Constance, cheffe de projets socioculturels).

Ce déjeuner ne sert à rien du point de vue strictement technique du dossier ; il sert à donner à voir, physiquement, la continuité de l'engagement d'une structure à travers le changement de ses représentants. Le résultat, selon l'analyse de Constance, est que le turnover important (au moins six personnes se sont succédé ou ont été impliquées sur ce partenariat en quelques années) n'a pas entaché la relation, à condition qu'un point d'ancrage soit resté stable côté mutuelle :

"*La relation de confiance elle était majoritairement entre XX (...) et avec XX on a fait une super passation qui nous a permis d'avoir avec XX un moment privilégié pour discuter, se rencontrer, donc ça c'était chouette."* Constance, cheffe de projets socioculturels).

Ce cas montre que la discontinuité des personnes ne détruit pas nécessairement la confiance construite, à condition qu'un rituel de transfert et un point d'ancrage minimum soient préservés.

Ce que tous ces récits permettent d'établir, pris ensemble, est un résultat qui déplace la focale habituelle de la littérature sur la confiance organisationnelle, centrée sur le contenu des interactions (*ce qui est dit*) plutôt que sur leur support matériel (*où et comment cela est dit*). On observe ainsi tout un travail relationnel mené, un travail ingrat - il exige de devoir "se vendre", d'accepter d'essuyer des refus, etc. Mais c'est ce dernier qui permet d'obtenir de la part de l'interlocuteur de la *goodwill trust* : le graal pour un chargé de partenariat.. Ce que nos entretiens suggèrent, c'est que la rentabilité de ces arènes ne se mesure jamais interaction par interaction, mais à l'échelle d'un portefeuille de relations dans son ensemble. Ce résultat a une implication organisationnelle directe, que nous développerons plus loin dans ce mémoire : un chargé de développement dont l'activité serait évaluée à l'aune d'indicateurs de

rendement immédiat (nombre de rendez-vous produisant un financement à court terme) serait structurellement incité à délaisser précisément le travail invisible qui, cumulé sur plusieurs années, produit la *goodwill trust* la plus rentable.

II.2.4. Le code vestimentaire et l'usage du langage : une adaptation à son interlocuteur.

Au sein de ces arènes physiques se joue intensément la question de l'incarnation. Lors d'une rencontre en présentiel ou dans une moindre mesure, en distanciel, le chargé de développement / partenariats incarne directement sa structure. Il joue avec des codes, il cherche à se légitimer et à gagner la confiance de son interlocuteur. Alexandre confirme cette idée : "*Sur des nouveaux financeurs, forcément, c'est bête, mais oui, si c'est en présentiel, j'essaie de mettre une chemise, des trucs comme ça."* Une tenue institutionnelle et considérée comme "sérieuse" est généralement essentielle. Ainsi, le choix vestimentaire, déjà évoqué à propos du rendez-vous décrit ci-dessus, obéit en réalité à une logique plus large de modulation selon le profil sociologique du financeur. Charlotte explique directement cette logique d'adaptation de la façon suivante :

« ça va dépendre avec qui tu parles (...) quand je parle avec quelqu'un de très haut placé (...) je vais plutôt jouer sur le capital social, bien m'exprimer, etc. Mais (...) notre interlocutrice principale (fondation), c'est quelqu'un qui (...) travaille dans une brasserie depuis vingt ans. Et là, t'as un enjeu, c'est de pouvoir trinquer avec elle et d'être beaucoup plus accessible et de pas avoir des éléments de langage qui soient complètement (...) parisiens ou institutionnels. » (Charlotte, directrice).

Ce même principe de modulation guide ses choix vestimentaires :

« *au niveau vestimentaire, si c'est institutionnel, je m'habille bien, du style classique (...) par contre, si c'est du privé, je vais quand même essayer de garder aussi, nous, notre image, (...), on n'est pas en chemise et en costume*. » (Charlotte, directrice).

Nous retrouvons dans cette déclaration le concept précédemment évoqué *d'integrity* : il faut être en cohérence avec la façon d'incarner sa structure, la représenter de façon fidèle. En devenir presque le reflet. Si l'on cherche à analyser plus en profondeur le rôle des tenues vestimentaires, à partir de nos observations et de nos entretiens, nous pouvons dessiner une typologie. Deux logiques d'ajustement coexistent, et il importe de ne pas les confondre.

- La première, que nous appellerons *modulation par alignement*, consiste à se rapprocher du code de l'interlocuteur : c'est ce que fait Charlotte face à une interlocutrice de brasserie, ou Alice face aux salons professionnels décrits en Partie I.

- La seconde, que nous appellerons *modulation par contraste assumé*, consiste au contraire à afficher délibérément un écart : c'est le choix vestimentaire de Alice dans le rendez-vous dont nous avons fait la description plus tôt. C'est aussi une façon de montrer qu'on reste proche du terrain, de problématiques concrètes. En restant habillé "simple", l'on montre que nous sommes connectés à nos projets.

Ce qui distingue ces deux stratégies n'est pas le registre de financeur visé (les deux se rencontrent aussi bien en public qu'en privé), mais l'objectif poursuivi : l'alignement vise à réduire la distance perçue et à activer la confiance intuitu personae de Zucker ; le contraste assumé vise, lui, à démontrer une cohérence identitaire (*l'integrity* de Mayer, Davis et Schoorman) quitte à accepter un risque relationnel à court terme. Le chargé de développement expérimenté ne suit donc pas une règle unique de conformité, il choisit, financeur par financeur, laquelle de ces deux stratégies servira le mieux la confiance recherchée.

Ce même principe de modulation vaut pour le registre de langage employé, au-delà du vêtement. Fanny décrit un ajustement comparable, portant cette fois sur l'identité institutionnelle plutôt que sur la présentation personnelle :

« *J'ai appris à ne pas forcément mentionner qu'on faisait partie du groupe SOS en premier. Parce que ça, ça passe sous sa casse, en fait. Soit ils sont là « ah, le groupe SOS, c'est trop bien » (...) soit « oh là là, vous avez pas besoin d'argent »*. » (Fanny, responsable de développement et de projets).

Ce travail d'adaptation trouve cependant une limite qu'il faut prendre au sérieux, et qui vient nuancer l'ensemble de cette section : certains financeurs ne recherchent ni ne valorisent l'informel, quelle que soit l'énergie que le chargé de développement y consacre. Constance décrit une relation où les tentatives de rapprochement informel avec l'un des principaux financeurs de l'association restent sans effet :

"Non, ils sont pas, tu vois, alors plusieurs fois Charlotte ou moi on envoie des petits messages par mail ou sms ou appel en mode oui besoin d'une info là dessus mais ils sont très, comment dire, ça marche très par formalité en fait. C'est assez réglementé donc il n'y a pas trop de small talk, copains copains. (...) En fait je pense juste que c'est pas leur manière de fonctionner et ils en n'ont pas besoin et du coup nous ça sert à rien qu'on se force à les

choyer en faisant des petites actions supplémentaires qui en fait pour eux n'ont pas d'importance. (...) Ils se contentent de ce qu'on entretient déjà dans une relation financeur-financé et en vrai tant mieux qu'on n'ait pas à faire pas de messages h24". (Constance, cheffe de projets socioculturels).

Ce constat ne traduit pas un échec du travail relationnel, mais l'anticipation lucide d'un profil de financeur pour lequel la confiance contractuelle et la confiance de compétence suffisent, au sens de Sako. Il faut donc reformuler la thèse de cette section II.2 : la confiance interpersonnelle n'est pas un besoin uniforme que tout financeur attendrait dans les mêmes proportions ; c'est une ressource dont l'investissement est lui-même calculé par le chargé de développement, en fonction du degré de bureaucratisation perçu de son interlocuteur. Le chargé de développement doit donc faire preuve d'une capacité de lecture et d'adaptation, pas forcément d'aisance relationnelle. Il doit être réflexif.

II.3. Le travail institutionnel comme maintien actif de la confiance.

Nous avons vu, dans la section précédente, comment la confiance se construit : par stades, par attributs perçus, par arènes physiques. Reste une question que ces sections n'ont pas encore tranchée : une fois construite, la confiance se maintient-elle toute seule ? Ce que nos entretiens et nos observations montrent, c'est que le maintien de la confiance exige un travail actif, quotidien, largement invisible. C'est ce que Ben Slimane et Leca appellent le travail institutionnel : l'ensemble des actions par lesquelles des acteurs créent, maintiennent ou détruisent des institutions. Nous verrons comment les chargés de développement, en exerçant un métier flou, aux frontières mal définies, jouent d'un phénomène que nous qualifions de découplage, avant d'observer comment ce travail institutionnel se distribue de façon cumulative et inégale entre les acteurs du champ.

II.3.1. Le découplage comme réponse aux injonctions contradictoires

Ce sont à nouveau Meyer et Rowan, dans leur article de 1977[70] précédemment évoqué, qui nous fournissent une définition du concept de découplage. La notion de decoupling (découplage en français, donc), est centrale dans la sociologie des organisations. Les auteurs montrent que les organisations modernes sont soumises à deux types d'exigences contradictoires. La première : les exigences d'ordre technique, d'efficacité. Elles regroupent les injonctions à la performance, aux résultats, à l'efficience. La seconde : des exigences de

[70] Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. American Journal of Sociology, 83, 340-363. http://dx.doi.org/10.1086/226550

légitimité institutionnelle, c'est-à-dire afficher des structures et des pratiques conformes aux normes de son environnement, qu'elles soient ou non techniquement efficaces.

Pour tenir ces deux exigences, les associations développent ce que les auteurs qualifient donc de découplage. La structure formelle de l'organisation est déconnectée de l'activité réelle, et cela est vrai dans le cadre du financement associatif. Elles adoptent ainsi l'ensemble des normes institutionnelles requises, tout en découplant ces éléments de leurs pratiques réelles (ex : organigrammes, procédures, indicateurs, rapports). Là où les acteurs se conforment aux règles classiques, formelles, aux exigences des bailleurs de fonds en remplissant des dossiers et autres appels à projet, ils sont obligés dans un même temps d'ancrer leurs relations dans d'autres registres, hors des champs institutionnels. Ils doivent entretenir leurs relations dans des moments qui ne sont ni comptés, ni rédigés, ni valorisés. Ce sont cependant ces temps qui permettent d'aller plus loin avec un financeur et de viser l'obtention d'un financement. Alexandre le formule ici avec son expérience personnelle :

"*Aujourd'hui, il y a énormément de demande et une baisse des moyens d'un côté et une telle demande de l'autre que forcément, tout le monde développe des stratégies autres. Et ça passe par les liens personnels ou les liens avec l'organisation ou tout ce qui est en dehors de l'appel à projets*" (Alexandre, Responsable des partenariats).

Nous voyons bien ici l'importance de sortir du chemin "classique", afin d'aller obtenir la confiance de façon interpersonnelle. On sort donc d'une logique institutionnelle pour entrer dans une logique informelle - sauf que, nous montrons dans ce mémoire comment cette logique formelle est en fait en cours d'institutionnalisation. Si la confiance interpersonnelle n'était qu'un supplément individuel laissé à la discrétion de chaque chargé de développement, rien n'obligerait les associations à la maintenir alors même qu'elles satisfont déjà, sur le plan strictement formel, l'ensemble des exigences de leurs financeurs. Or c'est précisément ce que nous observons : les structures continuent d'investir un temps considérable et non comptabilisé dans l'entretien de relations informelles (évidemment, ce temps est encore plus important dans la création de nouvelles relations), alors même que dossiers, indicateurs et reportings sont, eux, techniquement conformes. Charlotte illustre bien le découplage entre la conformité attendue (AAP), et l'endroit dans lequel se joue vraiment l'obtention d'un financement :

"*Franchement, je trouve nos projets, c'est beaucoup d'appels à projet. Du coup, tu n'arrives pas à avoir de l'interpersonnel. Et les quelques contrats qu'on arrive à débloquer et qui sont à un niveau suffisant pour être pertinent pour nous, pour notre modèle économique, c'est effectivement quand on arrive à avoir l'interpersonnel et qu'on est hors appels à projet*" (Charlotte, directrice).

Ce maintien d'une pratique non exigée formellement, mais reproduite de façon quasi systématique par l'ensemble de nos enquêtés, quelle que soit leur structure d'appartenance, répond précisément au critère cognitif posé plus haut : la confiance interpersonnelle continue d'être produite non parce qu'un règlement l'impose, mais parce qu'elle est devenue une évidence partagée du métier. Le découplage révèle ainsi deux logiques de conformité qui coexistent sans se substituer l'une à l'autre : la conformité aux règles écrites, d'une part, la conformité à une norme non écrite mais tout aussi contraignante, d'autre part.

II.3.2. Le travail institutionnel au quotidien : entretenir la confiance

Si le découplage explique pourquoi la confiance interpersonnelle persiste malgré la formalisation croissante du secteur, il ne dit encore rien de la façon dont elle est concrètement entretenue, jour après jour. C'est ici que la notion de travail institutionnel, proposée par Ben Slimane et Leca, prend tout son sens. Elle désigne un ensemble d'actions volontaires, réflexives, par lesquelles des acteurs créent, maintiennent ou, à l'inverse, déstabilisent des institutions. Nous faisons l'hypothèse que le chargé de développement, loin de subir passivement les trois pressions isomorphiques identifiées par DiMaggio et Powell (coercitive, mimétique, normative), effectue en réalité un travail actif pour que la confiance interpersonnelle survive à ces pressions. Alexandre, dans l'exemple qui suit, agit très concrètement pour maintenir les relations qu'il a réussi à avoir (même si cela n'est pas toujours une réussite) :

"*On fait attention à bien envoyer les bilans en amont, que ce soit nous qui faisions la démarche de... On fait une visio, on fait un bilan, on vous présente le PowerPoint, on vous invite à nos ateliers, etc. Et même s'ils ne veulent pas derrière, en tout cas, ça montre que ça fait bon élève*." (Alexandre, responsable des partenariats).

D'une autre part, plusieurs exemples déjà rencontrés dans ce mémoire peuvent être l'angle du travail institutionnel. La pratique de Pascal, qui réserve volontairement le sujet technique à la fin du déjeuner, n'est pas seulement une habileté relationnelle individuelle : c'est un refus (minime, certes) à l'isomorphisme normatif qui voudrait que chaque rendez-vous professionnel soit d'emblée efficace, cadré, focalisé sur l'objet du financement. C'est évidemment aussi une question de personnalité : il est plutôt bavard et enthousiaste. Néanmoins, il est bien conscient de la pertinence de jouer de l'informel dans ces moments-là. Norbert Alter, dans *Donner, Dominer et Trahir*, documente le rôle que joue ces discussions et leur importance :

"Mais ils mobilisent également des dimensions affectives et émotionnelles : les chefs de groupe se tutoient, certains font du sport ensemble ; ils n'hésitent pas à se faire

mutuellement part de leurs espoirs professionnels - avec une certaine méfiance, j'y reviendrai - et discutent des études de leurs enfants ; ils s'organisent de bons repas de travail ; bref, ils se dévoilent et personnalisent leurs relations. Cet investissement affectif assure, fixe et cadre leurs échanges bien plus que n'importe quelle autre obligation."[71]

De la même manière, le rituel de passation organisé par Charlotte et Anne avec un financeur (rappel : ce déjeuner à quatre qui ne sert pas forcément le point de vue technique du dossier) est un acte de travail institutionnel au sens plein : il vise explicitement à faire survivre une confiance construite individuellement au-delà du départ de la personne qui l'a produite, et donc à la transformer en un actif de la structure plutôt qu'en un capital personnel. Ce travail-là ne va jamais de soi ; il exige d'être anticipé, mis en scène, budgété en temps.

Ce travail se heurte cependant à des limites, que nous avons déjà évoquées, et que Constance formule très directement à propos d'un des principaux financeurs de la structure :

« *Non, ils sont pas, tu vois, alors plusieurs fois Charlotte ou moi on envoie des petits messages par mail ou SMS ou appel en mode oui besoin d'une info là-dessus mais ils sont très, comment dire, ça marche très par formalité en fait. C'est assez réglementé donc il n'y a pas trop de small talk, copains copains. (...) En fait je pense juste que c'est pas leur manière de fonctionner et ils en n'ont pas besoin et du coup nous ça sert à rien qu'on se force à les choyer.* » (Constance, cheffe de projets socioculturels).

Ce témoignage est précieux parce qu'il montre les limites du travail institutionnel : il ne peut rien contre un financeur pour qui la confiance contractuelle et la confiance de compétence, au sens de Sako, suffisent amplement. Le chargé de développement doit donc savoir reconnaître les terrains où ce travail est rentable, et ceux où il serait, au sens propre, du temps perdu. Le travail institutionnel n'est donc pas un effort uniforme et continu et semblable devant tous les financeurs, mais il représente un coût calculé et réparti stratégiquement selon la lecture que le chargé de développement fait de chaque interlocuteur.

II.3.3. Quand la confiance accumulée devient elle-même une barrière

Le travail institutionnel de maintien produit un effet que nos entretiens permettent d'observer : la confiance accumulée dans le temps ne bénéficie pas seulement à la relation qui l'a produite, elle referme aussi, progressivement, l'accès du champ à d'autres acteurs (et y compris lorsque la procédure formelle reste, sur le papier, ouverte à tous). De façon très concrète, lorsque la structure étudiée découvre qu'un financeur subventionne une association

[71] Alter, N. (2023). 2. Donner, dominer et trahir. Donner et prendre : La coopération en entreprise (p. 47-81). La Découverte. https://shs.cairn.info/donner-et-prendre--9782348079535-page-47?lang=fr.

"similaire", ils ne se positionnent pas auprès de celui-ci pour obtenir des fonds. Mais cela peut aller encore plus loin, en fonction non pas des liens inter organisationnels, mais bien des liens interpersonnels. Fanny en fait le constat, à propos de l'évolution de la concurrence dans son secteur :

"*Alors qu'avant, on en avait avec les financeurs qui lançaient des appels à projet. Tu vois, dès qu'on avait le mail de l'appel à projet, tu lui envoyais un message, on peut vous rencontrer, etc. Maintenant, il y a trop de personnes, il y a trop de structures qui nous répondent : "On ne peut plus accepter de rendez-vous". Candidatez à l'appel à projet, on verra après. Mais en même temps, tu vois, en fait, les lauréats de cet appel à projet-là où tu n'as pas pu avoir des contacts, tu sais que, en fait, c'est des gens avec qui ils travaillent déjà."* (Fanny, responsable de développement et de projets).

Ce témoignage est une preuve concrète que la confiance interpersonnelle ne se contente pas d'aider un acteur à obtenir un financement ponctuel : elle structure, de façon cumulative et auto-renforçante, l'accès même au champ. Un nouvel entrant peut répondre techniquement mieux au cahier des charges qu'un partenaire historique, cela ne suffit pas à compenser l'absence de relation déjà construite. C'est précisément la marque d'une institution au sens fort, et non d'un simple avantage individuel : l'effet ne s'arrête pas à la relation elle-même, il façonne la structure du champ tout entier, et échappe désormais au contrôle du seul chargé de développement qui l'a initialement produit.

Ce triple mouvement (donc 1: les stratégies de découplage qui permettent à la confiance de survivre à la formalisation croissante du secteur, 2 : le travail institutionnel quotidien qui l'entretient activement mais sélectivement, 3: et son effet cumulatif qui referme progressivement le champ à de nouveaux entrants) clôt notre démonstration de la Partie II. Nous avons établi que la confiance interpersonnelle remplit deux des trois critères d'institutionnalisation (cf définition de Scott) de façon assez nette : elle est mobilisée comme une évidence non questionnée (critère cognitif), et elle expose à un jugement moral en cas de manquement (critère normatif). Nous verrons d'ailleurs d'autres exemples dans la troisième partie. Le troisième critère, régulatif, reste en revanche à ce stade plus incertain : rien, dans les cas observés jusqu'ici, ne permet d'affirmer que la confiance interpersonnelle s'impose aux acteurs comme une contrainte au sens plein du terme, indépendamment de leur volonté. C'est un peu comme si une association subissait de l'isomorphisme mimétique et normatif, mais pas encore coercitif. Reste à présent à interroger ce que cette institution a de fragile : comment elle se distribue inégalement selon les profils des chargés de développement, comment elle se brise, et ce que ces ruptures révèlent, notamment, sur les limites de sa dimension régulatrice. C'est l'objet de la troisième partie de ce mémoire.

Partie III - La confiance interpersonnelle à l'épreuve : fragilités et inégalités.

Nous avons pu établir dans la partie II la thèse principale de ce mémoire : la confiance interpersonnelle n'est pas seulement un critère psychologique individuel, mais elle fonctionne comme une institution dans le financement associatif. Nous allons maintenant nous attaquer à une question que nous avons volontairement mise de côté jusqu'à présent : si la confiance interpersonnelle est bien une institution, alors elle doit, comme toute institution, produire des effets différenciés (selon la position des acteurs). Une institution n'est jamais neutre, et notre cas d'étude ne déroge pas à la règle. L'institution distribue des ressources, avantage des acteurs ou en marginalise d'autres. Nous nous proposons d'explorer ces dynamiques là dans notre dernière partie.

Nous montrons d'abord que l'accès même à la confiance dépend de la position qu'occupe un acteur dans un réseau social préexistant, ce qui introduit une inégalité de départ entre associations (III.1). Nous revenons ensuite sur plusieurs cas rencontrés en Partie II, et sur des cas supplémentaires tirés du corpus, pour les relire sous l'angle de la fragilité : ce que la rupture, ou l'absence d'activation, de la confiance révèle en creux de son fonctionnement (III.2). Nous montrons enfin que le travail institutionnel lui-même n'a pas le même coût pour tous ceux qui l'effectuent, notamment selon le genre (III.3).

III.1. Le réseau comme ressource inégalement distribuée : l'apport de Granovetter et Bourdieu

III.1.1. Dépasser l'embeddedness Granovetterien.

Nous avons mobilisé plus tôt dans ce texte les travaux de Granovetter sur l'encastrement (embeddedness) de l'activité économique dans les relations sociales. Cet apport, tiré de son article de 1985[72], reste cependant assez général : il établit que l'échange économique n'est jamais purement rationnel, en rendant compte de son encastrement dans les réseaux et autres institutions. C'est cependant un texte antérieur du même auteur, devenu l'un des plus cités de la sociologie économique, qui permet d'aller plus loin : « The Strength of Weak Ties »[73], publié en 1983. Dans ce texte, il analyse comment les cadres de Boston accèdent à l'emploi. Il met ainsi en lumière la force de ce qu'il appelle liens faibles

[72] Granovetter, M. (1985). « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness ». *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
[73] Mark Granovetter (1983), The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited, Sociological Theory, Vol. 1

(connaissances, relations professionnelles distendues, contacts de second cercle) - qu'il distingue des liens forts (famille, amis proches, collègues directs).

Sa thèse, probablement contre intuitive à première vue, démontre que ce sont les liens faibles qui procurent le plus souvent l'information et les opportunités nouvelles, précisément parce qu'ils permettent de sortir du cercle homogène des liens forts et d'accéder à des réseaux autrement inaccessibles. Le lien faible fonctionne comme un pont (bridge) entre deux univers sociaux qui resteraient cloisonnés sans lui.

Ce cadre permet de lire différemment un phénomène que nos entretiens et observations nous ont fait remarquer : l'accès inégal aux financeurs selon que le chargé de développement dispose, ou non, d'un contact préexistant dans la structure visée (et donc par extension, la force des réseaux dans l'obtention de financements). Par ailleurs, nous avons observé à plusieurs moments durant le stage à quel point les réseaux sont essentiels, par exemple lors d'appels à projet nécessitant des "parrains" au sein de la structure qui finance. A ce moment, le but est de trouver dans ses liens faibles une connaissance capable d'offrir son parrainage. Nous allons observer dès à présent deux cas qui sont en mesure d'illustrer le rôle des réseaux.

Premièrement, le témoignage de Alexandre, sur le partenariat noué avec une mutuelle pour son association en offre une bonne illustration :

"On a été aidé pour monter ce projet par XX parce que notre responsable d'antenne, sa cousine, elle travaille chez XX Elle nous a aidé à construire un projet qui se différencie d'autres acteurs, de l'inclusion numérique, etc. alors qu'en temps normal, ça nous aurait pris six mois à trouver le contact de la personne, proposer une visio, etc. Là, en deux minutes, c'était fait". (Alexandre, Responsable des partenariats).

Nous le voyons ici, il ne s'agit pas ici d'un lien faible, mais bien d'un lien fort. Ce n'est donc pas exactement la thèse des « weak ties » que ce cas illustre, mais il nous permet déjà de mettre en lumière le rôle du réseau. Ce mécanisme n'est pas propre au cas de Alexandre. Le partenariat entre l'association étudiée et une (XX), déjà mobilisé à plusieurs reprises dans ce mémoire comme exemple de relation de confiance aboutie, trouve lui aussi son origine dans un pont relationnel antérieur à toute procédure formelle. Constance en retrace l'origine ainsi :

« *Ça a été mis en place par XX, qui est l'ancienne responsable partenariat et plaidoyer communication de YY (nom de l'association) (...) elle avait un contact avec XX, qui est donc la directrice de l'engagement actuellement. Elles travaillaient ensemble à (XX) avant, et donc elles se connaissaient bien.* » (Constance, cheffe de projet socioculturelle).

Le mécanisme est structurellement identique à celui du cas Alexandre / mutuelle (une relation antérieure, nouée dans un cadre professionnel sans lien avec le secteur associatif) prend le rôle de pont (bridge). Ce que le cas de Alexandre illustre surtout, c'est le caractère presque arbitraire de l'accès au financement lorsqu'il passe par le réseau plutôt que par la procédure formelle. Alexandre lui-même est le premier à en tirer les conséquences, dans un mouvement réflexif qui mérite d'être cité : "*Ça pose question un peu sur les inégalités des assos (...) c'est sûr qu'on n'est pas tous égaux face au financement dans les assos.*" Constance, quant met en garde contre une interprétation trop moralisatrice ou trop jugeante de ces mécanismes, et il convient de le rapporter ici : "*Il y en a qui pourraient qualifier ça d'injuste, piston, enfin on met les mots qu'on veut derrière. Moi, je pense que c'est plutôt juste de l'opportunité, en vrai.*" Le rôle de ce commentaire n'est pas d'invalider le constat proposé par Alexandre (les deux acteurs s'accordent sur le fait que l'accès au financement n'est pas distribué également), mais il en propose une lecture différente : là où Alexandre y voit un problème d'équité entre structures, Constance préfère la neutraliser en la présentant comme la simple exploitation légitime d'une opportunité disponible. Cet écart de lecture entre deux acteurs du même champ mérite d'être signalé pour : il montre que le caractère inégalitaire du mécanisme que nous documentons n'est pas nécessairement perçu ou nommé comme tel par ceux qui en bénéficient.

III.1.2. Une régularité de champ plutôt qu'une anecdote : un témoignage pour l'illustrer

Nous nous proposons ici de construire encore une fois l'institutionnalisation de notre réflexion. Le but est de dépasser à nouveau l'idée que la confiance interpersonnelle fonctionne hors de cadres, mais bien de démontrer que sa construction est essentielle dans l'ensemble du secteur.

"*Je constate que les fundraisers* (NB : chargés de levée de fonds) *qui fonctionnent bien et qui arrivent vraiment à faire des choses, c'est souvent des personnes qui ont des liens interpersonnels, souvent hors cadre, professionnels, avec des financeurs.* » (Alice, Responsable des partenariats).

Ce constat déplace la focale d'un cas individuel (la cousine, l'ancienne collègue) vers une régularité générale dans le secteur : la réussite dans le métier ne dépendrait pas seulement des compétences décrites en II.2.2 (ability, benevolence, integrity), mais aussi, et peut-être d'abord, du capital relationnel dont dispose déjà l'individu avant même d'occuper le poste. C'est là un point qui nuance sensiblement la lecture proposée en Partie II : nous avions défini la confiance comme une construction progressive, accessible en théorie à tout chargé de développement suffisamment réflexif et investi. Le témoignage de Alice introduit une

hypothèse alternative, plus dérangeante : une partie du capital de confiance dont dispose un chargé de développement pourrait être héritée plutôt que construite - ce qui rejoint directement la notion de capital social telle que la définit Bourdieu, comme l'ensemble des ressources réelles ou potentielles liées à un réseau durable de relations de connaissance et de reconnaissance mutuelles. Les entretiens réalisés nous permettent à nouveau de documenter notre hypothèse par un cas concret, que Alice rapporte au sujet d'une ancienne responsable :

"*Je pense, en disant ça, par exemple, à mon ancienne manager, qui, là, pour le coup, ce n'était pas dans ses cercles d'études, mais plus dans ses cercles familiaux. Sa famille était comment dire... assez privilégiée et avait donc accès à des cercles de personnes qui accèdent dans le secteur privé à des postes de décideurs, etc., et donc par la voie de liens par les parents, par les amis des parents, les enfants des amis des parents, etc., avait accès à un très grand réseau et cette même personne avait occupé un poste assez élevé dans une administration centrale,* (XX)*, et via cette première expérience professionnelle, avait rencontré des acteurs des assurances et de la prévoyance retraite,* (...) *et donc a pu les recontacter parce qu'il y avait un lien de confiance qui s'était créé dans un contexte professionnel autre, qui a du coup pu être réenclenché dans une autre expérience professionnelle complètement différente*." (Alice, responsable des partenariats).

Ce témoignage documente ce que nous avons posé comme hypothèse dans la section précédente, c'est-à dire le rôle du capital social dans l'accès aux financements, et le rôle des réseaux sociaux dans le champ. Nous nous rendons compte ici que le secteur associatif n'échappe absolument pas à ces dynamiques, au contraire. D'ailleurs, Alice elle même est consciente de cet encastrement, et sait bien que le fait d'avoir étudié dans une grande école peut lui "servir" :

"*Donc, typiquement, si tu as, par exemple, fait une formation dans une école dont tes anciens collègues de promo finissent dans des grandes boîtes qui peuvent potentiellement être des mannes financières ou avoir des lieux financiers, et toi, tu connais ces gens-là à titre collègue d'études, par exemple, ou collègue d'un ancien boulot, etc. Du coup, tu as une accroche qui est plus facile. Moi, je sais à titre perso que j'ai essayé de voir tout ce que je pouvais utiliser comme ressources au sein de mes réseaux, notamment étudiants et anciens collègues de fac et tout, mais, en fait, je pense que c'est aussi du fait que je suis sortie d'études il n'y a pas si longtemps que ça, donc mes potes ou anciens alumni ne sont pas à des postes qui leur permettent d'accéder à ça, et au-delà de ça, la plupart ne sont pas dans des structures qui sont celles que moi je peux cibler en termes de financement".* (Alice, responsable des partenariats).

Son jeune âge ne lui permet pas encore de mobiliser réellement son réseau, mais elle sait qu'il constitue une ressource qu'elle pourra employer à un moment donné. Une ressource

d'ailleurs, c'est précisément comme cela que Norbert Alter analyse le capital social. Dans l'extrait suivant, tiré de Donner, Dominer et Trahir, il décrit précisément la construction du capital social comme ressource. Lorsque l'efficience d'une organisation dépend de son accès aux "échanges" (ce qui est exactement le cas dans l'obtention de financements), alors les relations interpersonnelles deviennent vitales, et le capital social des agents une ressources à mobiliser :

"*Les échanges entre les membres d'une même organisation ou d'organisations différentes reposent sur un principe de solidarité qui leur permet d'obtenir des informations et des formes de coopération que le seul respect des procédures formelles n'autorise pas. L'efficacité et l'efficience d'une organisation dépendent ainsi de la capacité d'accès à ces échanges. Par exemple, pour réduire les risques, la banque qui prête de l'argent à un entrepreneur doit connaître son client personnellement et pas seulement à travers des critères formels [Ferrary, 1999]. Ces échanges s'insèrent dans des normes bien différentes de celles du troc ou de la logique strictement utilitaire : ils supposent le partage de valeurs communes, de la confiance et de l'émotion, voire de l'amitié [Granovetter, 2000]. Mais cette proximité n'empêche pas la stratification : les individus échangent avec ceux qui disposent de capitaux de valeur plus ou moins équivalente. Le capital social – l'ensemble des relations mobilisables par un individu ou un groupe - peut ainsi être considéré comme une ressource comparable au capital économique dont dispose un individu ou un groupe : de la même manière, ils tendent à en tirer le meilleur parti. Emmanuel Lazega [2001] montre que les relations de coopération entre pairs sont "homophiles" : elles associent des partenaires disposant de capitaux comparables."*[74]

Alter, dans le même ouvrage, développe également l'idée que les inégalités ne se trouvent pas seulement dans le réseau de chacun, mais aussi dans la capacité que les agents ont à "donner". Il observe qu' *"il existe une structuration inégalitaire des échanges sociaux. Certains disposent d'innombrables ressources qui leur permettent d'échanger largement, d'autres se trouvent en position contraire : ayant peu à donner, on leur donne peu"*[75]. . L'exemple qu'il développe est celui des directeurs d'organisation, qui peuvent donner " beaucoup et à beaucoup" sans que cela ne les appauvrissent, alors que les individus dotés de moins de ressources sont contraints à investir bien plus dans le relationnel pour participer au grand jeu des "échanges". Alter rapproche ce mécanisme de la logique du capital financier, où « *ceux qui disposent de capital reçoivent des intérêts conséquents* », tandis qu'un faible capital oblige à "s'investir" beaucoup pour participer un peu.

[74] Alter, N. (2023). 2. Donner, dominer et trahir. Donner et prendre : La coopération en entreprise (p. 47-81). La Découverte. https://shs.cairn.info/donner-et-prendre--9782348079535-page-47?lang=fr.
[75] *Ibid*

III.1.3 Le pont relationnel : une ressource rare et à double tranchant

Tout d'abord, l'analyse des réseaux nous permet de revenir à l'hypothèse formulée en II.1.4, à propos du témoignage de Charlotte sur le soutien obtenu d'un département grâce à la relation personnelle entre le président du Conseil départemental et Jean-Marc Borello. Nous avions alors suggéré que le déterminant du mode de confiance mobilisé n'était pas tant la taille du financeur que le degré de concentration du pouvoir de décision en son sein. L'idée des réseaux et le cadre de Granovetter nous permettent d'aller plus loin : plus le pouvoir de décision est concentré entre les mains d'un individu identifiable, plus ce dernier constitue, à lui seul, un pont (bridge) potentiel entre deux réseaux. Ainsi, l'accès à ce pont devient, par construction, une ressource rare et inégalement distribuée. Autrement dit, la personnalisation du pouvoir de décision et l'inégalité d'accès au réseau ne sont pas deux phénomènes distincts, mais les deux faces d'un même mécanisme : plus une décision de financement est individualisée, plus elle est capturable par un lien préexistant, qu'il soit fort (lien familial par exemple) ou d'une autre nature (comme dans l'exemple cité ci dessus).

Par ailleurs, nous allons finir par remettre en question le caractère avantageux du réseau, en partant encore une fois d'un cas concret. Précisons ici que ce cas est assez particulier aux associations membres du Groupe SOS, et qu'il serait intéressant de chercher à dégager d'éventuelles caractéristiques communes au champ associatif concernant le rôle joué par les réseaux, surtout comme rôle négatif.Les cas précédents traitent uniformément le réseau comme un avantage. Alice, à propos du réseau de Jean-Marc Borello mobilisé par ailleurs comme ressource structurante pour l'association, note :

"*On a aussi pris pas mal de portes, parce que notre association à Jean-Marc Borello a justement été source de ruptures de confiance, pour le coup, de structures, d'administrations, de conseils régionaux, qui, politiquement, ne s'alignent pas sur ses avis à lui. Et ça prend énormément de temps de faire comprendre à des gens qui, en soi, n'ont jamais rencontré Jean-Marc Borello, que notre structure n'est pas non plus quotidiennement challengée par lui."* (Alice, Responsable des partenariats)

Ce cas nuance la lecture du réseau comme une ressource strictement positive. Le pont relationnel décrit par Granovetter fonctionne ici à rebours : la personnalisation du capital de confiance autour d'un individu identifiable, qui permettait ailleurs (Alexandre, Constance) un accès facilité, produit ici un effet plutôt négatif : l'association hérite non seulement du réseau de son dirigeant, mais aussi des inimitiés ou désaccords que ce dernier a pu susciter chez des tiers qui ne l'ont jamais rencontré directement. La structure étudiée et d'autres associations héritent donc de la célébrité du Président du Groupe SOS, pour les bons et les mauvais côtés. Le réseau n'est donc pas seulement une ressource inégalement distribuée entre associations ;

il est aussi, pour une même association, une ressource à double tranchant selon l'interlocuteur visé.

Pour conclure, ce premier cadre de notre troisième partie nous permet de formuler un constat qui infléchit la thèse de la Partie II sans la contredire : la confiance interpersonnelle est bien une institution du champ, au sens où nous l'avons défini, mais c'est une institution dont l'accès initial est lui-même conditionné par un capital antérieur, hérité, largement indépendant du mérite ou du travail réflexif du chargé de développement. L'institution ne se contente donc pas de réguler l'accès aux ressources : elle reproduit, ce faisant, des inégalités de position qui lui préexistent.

III.2. La fragilité de la confiance : ce que révèlent les ruptures

Pour comprendre une institution, il nous faut envisager ses failles, ses ruptures, ses limites. Ce sont celles-ci qui nous révèlent son fonctionnement. Nous nous proposons dans cette section de revenir sur des cas précédemment évoqués, pour dépasser la seule notion de confiance et ses mécanismes de construction, mais pour étudier les fragilités de celle- ci. Nous analyserons aussi d'autres cas issus du corpus, afin de mieux comprendre dans quelle mesure la rupture de confiance est importante.

III.2.1. La rupture de confiance comme révélateur

Nous avons vu, en II.2.1, comment Charlotte décrit la dégradation d'un partenariat avec une grande entreprise, non pas parce que le financeur se serait désengagé, mais parce que l'association elle-même n'a pas su entretenir le lien :

« *Après, on ne les tenait pas au courant, on n'envoyait pas d'infos, on n'envoyait pas de mails, pas de SMS, du coup, pas de retour d'image et qu'on n'avait pas de chiffres à leur fournir.* » (Charlotte, directrice).

Relu sous l'angle de la fragilité plutôt que de la construction, ce cas révèle un trait structurel de la confiance interpersonnelle telle que nous l'avons définie : elle est asymétriquement plus facile à détruire qu'à construire. La *goodwill trust,* décrite en II.2.1 comme le stade le plus abouti de la relation, ne se dégrade pas linéairement : elle peut basculer d'un état de confiance quasi acquise à une rupture nette à partir d'un déficit de communication relativement modeste, quelques mois sans nouvelles. Ce constat rejoint ce que nous avions signalé dès II.2.1 : la confiance peut être longue à gagner, mais rapide à briser. Ce déséquilibre entre le temps de construction et le temps de rupture constitue, à notre

sens, une propriété générale des institutions fondées sur la confiance plutôt qu'une simple caractéristique de ce cas particulier. De plus, les grands financeurs, comme celui évoqué dans cet exemple, reçoivent un nombre conséquent de demandes de partenariat. Elles sont donc en position de force (elles ont l'argent et les candidats), donc peuvent se permettre d'être exigeantes. Si une relation avec une association se passe mal, il sera assez simple de la remplacer par une autre association…

Ce cas peut également être relu à travers la matrice de Bornarel (2007) (figure 1), introduite en II.1.3, que nous avons jusqu'à présent laissée de côté. Avant la rupture, la relation entre l'association et son interlocuteur du grand groupe de bars correspond aux critères de la case que Bornarel nomme *confiance idéale* : le contexte est jugé favorable, la relation reposant sur une dépendance mutuelle entre les deux structures, et le comportement de l'association est perçu positivement, motivé par le respect de ses engagements et l'intérêt du collectif plutôt que par le seul intérêt personnel. C'est cette lecture qui permet à l'interlocuteur de défendre le projet en interne, en engageant sa propre crédibilité sans exiger de garantie formelle. Or l'absence de nouvelles, de mails, de chiffres, documentée par Charlotte, ne modifie pas la dépendance structurelle entre les deux organisations, mais fait basculer la lecture que l'interlocuteur peut faire du comportement de l'association : celle-ci n'est plus perçue comme honorant ses engagements, mais comme se comportant, du point de vue de son partenaire, en opportuniste, au sens où elle profite du soutien obtenu sans plus investir dans la relation. La relation glisse ainsi de la *confiance idéale* vers ce que Bornarel[76] désigne comme *confiance paradoxale* : les deux parties restent engagées dans la relation, retenues par les avantages de leur dépendance mutuelle, mais cet engagement n'est plus lu comme découlant d'une bonne volonté partagée. Ce déplacement dans la matrice donne une traduction plus précise à un constat que nous avions formulé en II.2.1 : la confiance peut être longue à gagner, mais rapide à basculer d'une lecture à l'autre du comportement du partenaire.

Par ailleurs, le terme même de « trahison » employé par Charlotte pour qualifier le ressenti de son interlocuteur chez n'est pas un hasard de vocabulaire : il correspond à une catégorie que Norbert Alter étudie spécifiquement, et qu'il distingue nettement de la simple dégradation relationnelle. Pour rappel, voilà comment Charlotte décrit la relation :

"Il y avait un peu, je pense, en fait, un sentiment de trahison parce que l'interlocuteur, lui, il a défendu le projet et après, il est mis en porte à faux parce qu'il n'a pas les éléments pour prouver pourquoi le projet, il a eu un impact." (Charlotte, directrice).

[76] Bornarel, F. (2007). « La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation ». *Revue française de gestion*, 175(6), 95-109. DOI : 10.3166/rfg.175.95-109. Disponible sur : https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-6-page-95?lang=fr.

Pour Alter, la trahison consiste à faire passer du "nous" à un "eux" : le ““*nous” constituant une identité collective fondée sur le partage de valeurs communes, d’un sentiment d’appartenance au groupe et de modes de régulation avec l’extérieur, qu’incarnent les « eux* ”[77]. Ce cadre nous permet donc de préciser l’emploi du mot trahison par Charlotte. Au sens strict d'Alter, ce n'est pas l’association qui trahit : il n'y a pas, de la part de l'association, de passage délibéré vers un "eux", ni de révélation d'un secret par exemple. Ce que Charlotte décrit relève d'abord d'un défaut de tenue d'engagement (l'absence d'informations, de se tenir au courant, de chiffres). Mais la structure de l'expérience vécue par l'interlocuteur correspond ici précisément à ce qu'Alter documente : il occupe la position du tiers exposé, celui qui a défendu le projet devant son propre collectif professionnel puis se retrouve, faute des éléments promis, mis en porte-à-faux devant ce même collectif. C'est donc moins la relation entre l’association et le grand groupe qui est trahie, au sens plein du terme, que la position de l'interlocuteur au sein de son propre "nous" institutionnel, fragilisée par le manquement d'un partenaire extérieur. Cela permet de préciser un constat déjà relevé plus haut dans ce mémoire : quand il y a une rupture de confiance, la “sanction” se déplace vers l'individu plutôt que vers l'organisation qu'il représente, non pas simplement parce que l'individu est plus visible que la structure, mais parce que c'est sa crédibilité au sein de son propre collectif, et non celle de l'association fautive, qui se trouve directement engagée par la promesse non tenue.

III.2.2. Les limites de l'institution : quand la confiance interpersonnelle ne s'active pas

Un second cas, déjà mobilisé en II.2.4 et en II.3.2, mérite d'être relu une troisième fois, sous un angle plus directement critique. Constance décrit un des principaux financeurs de l’association comme structurellement imperméable à l'investissement relationnel :

« *Ils sont très, comment dire, ça marche très par formalité en fait. C'est assez réglementé donc il n'y a pas trop de small talk, copains copains (...) ça sert à rien qu'on se force à les choyer en faisant des petites actions supplémentaires qui en fait pour eux n'ont pas d'importance.* » (Constance, cheffe de projets socioculturels).

Ce cas invite à une lecture plus nuancée avec notre thèse centrale, qu'il convient d'assumer pleinement. Si un financeur structurant peut se satisfaire durablement d'une relation fondée sur la seule confiance contractuelle et la confiance de compétence, au sens de Sako, alors la confiance interpersonnelle (et la recherche de goodwill trust) n'est peut-être pas une institution universellement contraignante du champ, mais une institution à géométrie variable, dont l'emprise dépend du degré de bureaucratisation de chaque financeur pris

[77] Alter, N. (2023). 2. Donner, dominer et trahir. Donner et prendre : La coopération en entreprise (p. 47-81). La Découverte. https://shs.cairn.info/donner-et-prendre--9782348079535-page-47?lang=fr.

isolément. Dans le cas de ce financeur précisément, nous savons à quel point les mécanismes sont formels, avec un nombre important de "copils", avec une validation forte de la hiérarchie, etc. Autrement dit, ce que nous avons qualifié d'institution invisible régit peut-être moins l'ensemble du champ du financement associatif qu'un sous-ensemble de ce champ - celui des financeurs privés, des fondations, et des collectivités où le pouvoir de décision reste personnalisé (voir III.1.3). Nous nous risquons donc ici à une première remise en question et une première conclusion, que nous reprendrons plus tard dans ce texte. Nous avons également vu précédemment un moment où la confiance ne s'est pas activée (II.3.3), lorsque Fanny décrit dans quelle mesure l'accès à un nouveau financeur n'est pas possible lorsqu'il a déjà développé trop de relations de confiance.

III.2.3. Autres formes de rupture : silence, turnover et absence de transfert

En réalité, il existe autant de types de ruptures que de ruptures. Chacune d'entre elles est spéciale, spécifique aux deux organisations, au contexte, aux deux agents… La rupture peut venir d'un départ de poste, d'un silence, de l'arrivée d'une nouvelle association, etc. Nous avons souvent croisé dans ce mémoire le cas de Charlotte qui documente une rupture imputable, par son propre aveu, à un manquement de l'association. D'autres cas du corpus donnent à voir des ruptures dont l'origine est différente, et qui nous permettent de renforcer notre compréhension de la fragilité de la confiance interpersonnelle.

Premièrement, nous avons le cas où Fanny décrit une relation ancienne avec une fondation qui s'est interrompue sans explication identifiable :

"*Et maintenant, c'est Silence Radio, par exemple, la fondation (XX). Nous, avant, on arrivait à leur parler, on arrivait à faire des échanges, on leur envoyait le dossier, ils nous le renvoient en disant "Ouais, mais il faudrait peut-être changer ça, ça, ça." Tu vois, c'était un ping-pong et on avait des échanges entre eux. Maintenant, c'est Silence Radio, ils ne nous répondent plus du tout et on ne sait pas pourquoi. Je sais qu'ils en avaient marre que plein d'assos du groupe SOS candidatent (...) Il faut que ce soit coordonné par un interlocuteur. Donc, c'était la DDI (*Direction du Développement et de l'Innovation du groupe SOS*). Mais même la DDI n'a pas réussi à garder ce contact-là avec (XX). Et depuis, on n'a plus du tout de contact. Donc, on perd un peu.."* (Fanny, responsable de développement et de projets).

Ce cas se distingue de celui de Charlotte, parce que l'association affirme avoir maintenu ses efforts de communication. Fanny présume que la relation s'est arrêtée parce que la Fondation XX recevait trop de demandes d'associations du Groupe SOS, mais ce n'est qu'un ressenti et cela a tout de même brisé la relation interpersonnelle qu'elle avait précédemment. La fragilité de la confiance interpersonnelle ne tient pas seulement à un

défaut d'entretien de la relation par le chargé de développement, mais peut aussi résulter de facteurs internes au financeur.

Deuxièmement, Alexandre nous rapporte deux cas où la rupture, ou du moins la suspension, de la relation est directement liée au départ de l'interlocuteur côté financeur, sans qu'aucune faute ne soit imputable à l'associa

"*Notre interlocuteur principal, qui était le responsable du pôle politique de la ville chez* (XX)*, est parti. Et, en fait, du coup, on n'avait plus de contact privilégié (...) ça a été beaucoup plus long, derrière, pour un peu reconstruire ce langage commun et un peu ce fil très direct avec la personne.* » (Alexandre, Responsable des partenariats).

"*Sur la ville de (*XX)*, ils nous ont financés pendant 3 ans (...) Le responsable de la direction des solidarités est parti, et pendant un an, il y avait personne. Et pendant un an, on n'a pas eu de nouvelles sur est-ce que notre projet va être financé, est-ce qu'il va juste être refusé, parce qu'on aurait pu avancer sur d'autres sujets. Et donc, le fait qu'il y avait une pénurie de recrutement chez eux, en tout cas, ça nous a pas mis dans la galère en termes financiers, mais juste en termes de projection, on ne savait pas trop où aller."* (Alexandre, Responsable des partenariats).

Ce dernier cas est particulièrement éclairant pour la thèse institutionnelle défendue en Partie II : si la confiance interpersonnelle fonctionnait comme une institution au sens plein du terme, on attendrait un mécanisme de transmission qui la fasse survivre au départ de l'individu qui la portait, mais c'est précisément ce que Alexandre constate comme absent : "*la confiance que cette personne avait, elle n'a pas été transférée à quelqu'un d'autre.*" Interrogé sur les solutions disponibles dans ce type de situation, Alexandre est explicite sur l'absence de recours : "*il n'y a pas trop de solutions à part un peu "harceler" les personnes*."

Il nous donne un autre exemple de rupture de confiance suite à un départ, mais cette fois ci, le départ concerne l'association même :

"*Avant, on était soutenus par une fondation qui s'appelait Fondation XX parce que notre ancien DG connaissait les personnes au sein de cette fondation. Et quand notre directeur est parti et quand un peu toute aussi l'équipe de la direction est partie, en 2024, la fondation a arrêté de nous financer.*" (Thomas, Responsable des partenariats)

Une rupture de partenariat peut donc survenir aussi dans ce sens, suite à un départ d'un membre d'une association, désengageant par la suite la structure financière.

Cependant, nous pouvons revenir sur l'exemple donné par Constance comme contre-cas à ces ruptures qui arrivent suite à un turnover :

« *Ça a changé plusieurs fois, ça a changé même beaucoup de fois parce que ça a fait XX, XX (...) il y a eu XX à un moment (...) il y a eu XX (...) Je n'ai pas l'impression que ça ait entaché les relations, parce qu'au final la relation de confiance, elle était majoritairement entre XX (...) et avec XX on a fait une super passation qui nous a permis d'avoir avec XX un moment privilégié pour discuter, se rencontrer, etc.* » (Constance, Cheffe de projets socioculturels).

Ce cas ne contredit pas les précédents, mais les précise. Il suggère que la fragilité de la confiance face au turnover n'est pas automatique : elle dépend de l'existence d'un point d'ancrage relationnel qui survit au changement d'interlocuteur ; à contrario, les cas de Alexandre sont ceux où ce point d'ancrage a disparu sans passation organisée. La variable déterminante ne serait donc pas le turnover en tant que tel, mais la présence ou l'absence d'un travail de passation explicite au moment du changement.

III.3. Une institution inégalement accessible : le coût différencié du travail relationnel

Le travail institutionnel (l'ensemble d'actions volontaires par lesquelles le chargé de développement entretient activement la confiance décrit en II.3.2) n'a pas le même coût pour tous ceux qui l'effectuent. Cette section se propose d'explorer les inégalités que nous avons observées sur le terrain, et qui nous ont été confirmées dans les entretiens.

III.3.1. Le coût vestimentaire et comportemental des femmes jeunes

Lorsque l'on interroge Alice sur sa position en tant que chargée de partenariats, tout en étant une femme jeune, elle formule très explicitement ce surcoût :

"*sur le sérieux, évidemment, même sur le vêtement. Sur un salon, par exemple, notamment aussi parce que je suis une femme et que je suis une femme de moins de 30 ans, et que je ne suis pas... Comment dire ? Ni élue, ni... Dans un conseil d'administration. Il y a un peu ce truc où je me rends compte que, vestimentairement parlant, je... Si je ne fais pas d'efforts, on ne m'accorde pas le temps, on ne m'accorde pas les discussions*." (Alice, responsable des partenariats).

Elle abonde : "*C'est assez cliché, mais je sais que sur un salon, si je ne suis pas en blouse ou veston, si j'essaie d'entrer en contact avec quelqu'un et que je suis en jean, t-shirt, basket, banane, ça ne fonctionne pas aussi bien que si je suis en bottines à talons, pantalon…*"(Alice, responsable des partenariats).

Ce témoignage marque une différence essentielle avec celui analysé en II.2.4 : là où le choix vestimentaire relevait d'une stratégie délibérée d'integrity, ici Alice décrit une contrainte subie plutôt qu'un choix. En somme, c'est un travail institutionnel supplémentaire, non demandé aux mêmes conditions à d'autres profils, simplement pour atteindre le même niveau de crédibilité de départ. Là où un homme plus âgé, éventuellement doté d'un mandat électif, bénéficie d'une présomption de légitimité, une femme jeune doit toujours chercher à construire cette légitimé, par un effort visible et récurrent.

Ce surcoût, néanmoins, ne semble pas se limiter au seul registre vestimentaire. Alice décrit une dimension proprement émotionnelle de son travail :

"*Il y a un côté très émotionnel. Je dois faire passer des messages, mais du coup, avant de les faire passer, je dois y croire. Ça doit me parler à titre individuel. Et il y a aussi une nécessité de savoir jouer, du coup, sur l'émotionnel de l'interlocuteur. Et pour jouer sur l'émotionnel de l'interlocuteur, je vais passer pour une énorme manipulatrice, mais il faut aussi savoir sur quel aspect tourner la présentation. (…) Il n'y a pas vraiment de type, parce qu'à chaque fois, tu modules en fonction du niveau de contact que tu as, de la structure à laquelle tu t'adresses. Donc ça nécessite de réadapter constamment sa posture."* (Alice, responsable des partenariats).

Ce passage documente ce que Hochschild désigne comme travail émotionnel[78] : la nécessité de gérer et de mettre en scène ses propres émotions pour produire un état chez autrui, au service d'un objectif professionnel. Le fait que Alice associe elle-même ce travail à un risque de se percevoir comme « manipulatrice » indique le coût que représente cette gestion permanente de la présentation de soi, et qui s'ajoute par exemple au surcoût vestimentaire déjà documenté. Le témoignage de Alice gagne à être mis en regard avec celui de Alexandre, interrogé sur le même sujet, en étant un homme. On lui demande ici si sa position d'homme lui confère des avantages dans sa vie professionnelle. Sa réponse montre bien que ces inégalités existent, sont parfois identifiées, mais qu'elles ne peuvent être vécues de façon égales :

"*Je ne sais pas si je l'ai senti, mais je sais que ouais, ça joue. Mais que moi, je l'ai senti plus sur l'aspect technique, en fait, où quand tu ne sais pas répondre, forcément, les*

[78] Hochschild, A. R., *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, 1983

personnes ont moins confiance en toi. Mais du coup, non, je n'ai pas trop ressenti cet aspect-là. Je suis quasi certain qu'il joue au final, mais je n'ai pas d'exemple." (Alexandre, Responsable des partenariats).

Là où Alice documente précisément et concrètement le surcoût qu'elle doit assumer, Alexandre concède l'existence probable d'un avantage symétrique dont il bénéficie, sans parvenir à l'objectiver par un exemple : il attribue son "confort" à sa maîtrise technique plutôt qu'à sa position sociale, alors même qu'il reconnaît, immédiatement après, que cette dernière « joue au final ».

III.3.2. Une inégalité qui recoupe le capital scolaire et social

Ce constat sur le genre doit être articulé avec un second facteur d'inégalité, que nous avons déjà rencontré plus tôt dans le mémoire : le rôle du capital scolaire dans l'accès à la confiance de compétence. Charlotte l'énonçait ainsi : "*Il y a aussi ce truc-là où tu cherches des fonds pour une association et tout le monde sort de Sciences Po (...) tu vois, tout le monde parle le même langage."* Relu à la lumière de III.1 et III.3.1, ce constat prend un relief supplémentaire : le langage soutenu, la maîtrise des codes des grandes écoles, que nous avions rattachés à l'habitus au sens de Bourdieu, ne constitue pas seulement un avantage ponctuel dans un rendez-vous, il fonctionne comme une condition d'accès à la confiance de compétence elle-même. Un chargé de développement qui ne disposerait pas de ce capital scolaire particulier devrait, selon toute vraisemblance, fournir un travail de conversion et d'ajustement au moins aussi coûteux que celui que Alice décrit à propos du genre. Il serait intéressant d'aller plus loin sur le sujet, mais notre corpus d'entretiens ne nous permet pas de décrire précisément ce cas de figure.

Ce que ces deux facteurs pris ensemble suggèrent, c'est que l'institution que nous avons décrite ne se contente pas de réguler l'accès au financement de façon uniforme : elle recoupe, et probablement renforce, des inégalités de genre, d'âge et de capital scolaire qui lui préexistent. Une institution, en ce sens, n'est jamais un simple mécanisme fonctionnel neutre ; elle est aussi, structurellement, un mécanisme de reproduction sociale.

III.3.3. Une inégalité liée à la taille du financeur : le surinvestissement disproportionné

Afin de donner à cette dernière partie plus de poids et apporter une réflexion plus globale, nous proposons de renverser l'analyse que nous avons faite jusqu'à présent. Si les inégalités entre associations dans l'accès au financement sont certaines (employeuses ou non,

disposant d'une personne chargée de la levée de fond, ancienneté, position géographique, cause défendue, etc.), les différents types de financeurs créent eux aussi des inégalités. C'est ce troisième mécanisme, distinct des deux précédents car il ne relève pas d'une caractéristique du chargé de développement mais de la taille du financeur visé, qui apparaît dans le témoignage de Constance à propos d'une fondation :

"*Tu vois là par exemple Fondation (XX), on a eu juste 1 500 euros pour un projet culturel mais je suis en train, je l'ai choyé comme pas possible alors que le montant est ridicule par rapport au temps que j'y ai passé, juste parce que j'ai envie qu'ils continuent de nous soutenir et sur des montants plus importants.*" (Constance, cheffe de projets socioculturels).

Ce cas illustre, sur un autre axe que le genre, le même mécanisme théorisé par Alter : un acteur disposant de "peu" ne peut espérer accéder à une relation de confiance construite que moyennant un investissement en temps largement disproportionné par rapport à la valeur immédiate de l'échange. Ce mécanisme opère donc à l'inverse de celui documenté en III.1.2 : ici, ce n'est pas le chargé de développement qui manque de ressources, mais le partenaire qu'il cherche à fidéliser. Cela nous suggère que le surinvestissement relationnel documenté dans cette Partie III ne pèse pas uniquement sur les chargés de développement les moins dotés en capital social, mais aussi, plus largement, sur toute relation où l'un des deux pôles dispose de peu à offrir dans l'immédiat. Il serait intéressant de pouvoir creuser ce mécanisme différencié selon le type de financeurs, mais notre corpus et notre sujet d'étude ne nous permettent pas ici d'aller plus loin.

Conclusion

Pour ce mémoire, nous sommes avant tout partis d'un constat de terrain, presque banal en apparence : il semblerait que l'obtention d'un financement associatif ne soit pas seulement lié à une précision technique, mais potentiellement aussi à la personne qui porte le projet. Comme dans tout, la question de l'incarnation est centrale, et nous voulions creuser les enjeux de personnalisation, d'incarnation, et de relations. Nous avons eu des raisons de penser que, ce qui fait la différence, la plupart du temps, ce n'est ni la qualité du projet ni le respect des procédures : c'est la relation qu'un chargé de développement (ou responsable des partenariats) a su construire, ou non, avec la personne en face de lui. Ce mémoire est né de la volonté de prendre ce constat au sérieux, plutôt que de le traiter comme une simple anecdote de métier. Nous avons voulu savoir si cette confiance interpersonnelle méritait vraiment le nom d'institution, au sens que lui donne Scott, ou si elle n'était, plus modestement, qu'une habileté individuelle que certains possèdent et d'autres non.

Pour trancher, nous nous sommes appuyés sur les trois piliers que Scott assigne à toute institution : un pilier régulatif, fait de contraintes qui orientent le comportement ; un pilier normatif, fait d'obligations sociales et de jugement moral sur l'écart à une norme partagée ; un pilier cognitif, fait de schèmes tenus pour allant de soi, qu'on ne questionne plus. Nous avons développé également des mécanismes de confiance, sans la résoudre à un simple attribut psychologique. Nous avons sollicité Sako (et ses 3 étapes de confiance, *contracutal, competence et goodwill trust*) ou Mayer, Davis et Schoorman (et leur typologie de confiance : *l'ability*, la *benevolence* et *l'integrity)*. Notre première hypothèse posait que la confiance interpersonnelle remplissait les trois piliers de l'institution, mais le terrain nous oblige à nuancer cette hypothèse plutôt qu'à la confirmer pleinement.

Le pilier *normatif* est celui qui résiste le mieux, et le cas de Charlotte nous en a donné une belle illustration. Le partenariat avec le grand groupe de bars s'est dégradé non pas parce que le financeur se serait désengagé, mais parce que l'association elle-même a cessé d'entretenir le lien. Relu à travers la matrice de Bornarel, ce cas montre un glissement précis : la relation, qui relevait au départ de ce que Bornarel appelle une confiance idéale, bascule vers une confiance paradoxale (rappel : les deux parties restent engagées, retenues par leur dépendance mutuelle, mais cet engagement n'est plus lu comme découlant d'une bonne volonté partagée). Et relu à travers la notion de trahison chez Alter, nous avions appris quelque chose que nous n'avions pas anticipé en deuxième partie : la sanction ne frappe pas l'association fautive elle-même, mais l'interlocuteur qui avait défendu le projet en interne et se retrouve, faute d'éléments pour le justifier, mis en porte-à-faux devant son propre collectif professionnel. Ce n'est donc pas la relation entre les deux organisations qui est trahie au sens plein du terme : c'est la crédibilité d'un individu, engagée par la promesse d'un autre, qui paie le prix du manquement. De façon plus générale, la confiance interpersonnelle et la relations

informelle semble être vue comme une norme par les acteurs du métier, norme qu'ils acceptent unanimement, d'autant que si ils ne le font pas, ils privent l'association de potentiels financements (étant donné qu'investir dans le relationnel est une condition de réussite à l'obtention de financements).

Ce pilier normatif s'articule à un second résultat de la deuxième partie, à propos de l'hypothèse H2 sur le découplage : loin de s'effacer devant la formalisation croissante du secteur (appels à projets, indicateurs, reportings, etc.), la confiance interpersonnelle s'y maintient en s'y superposant. C'est ce que Meyer et Rowan appellent le découplage : les chargés de développement se conforment aux exigences formelles de leurs financeurs, tout en investissant, en parallèle, un temps considérable et non comptabilisé dans des relations que rien ne leur impose. Charlotte le constate directement : c'est hors appel à projet, dans l'interpersonnel, que se débloquent les financements les plus significatifs pour son modèle économique. Rien, sur le plan strictement formel, n'obligeait les associations à maintenir cet effort. Qu'elles le fassent malgré tout confirme le pilier cognitif que nous venons de décrire : la confiance interpersonnelle n'est pas produite par un règlement, elle est devenue une évidence du métier.

Le pilier *cognitif* tient également, mais mérite d'être nuancé. L'un des principaux financeurs de l'association, décrit comme fonctionnant "t*rès par formalité*", avec de nombreux comités de pilotage et une validation hiérarchique lourde, reste largement imperméable à l'investissement relationnel : se forcer à le « choyer » par de petites attentions n'a, pour lui, aucune importance. Ce n'est pas que ce financeur ignore l'existence de la norme relationnelle qui structure le reste du champ. C'est plutôt qu'il s'en passe, parce que son mode de décision n'en a pas besoin. Aucun de nos enquêtés ne remet en question l'utilité de la confiance interpersonnelle en général. Mais à l'échelle du champ tout entier, elle ne s'impose pas partout de la même façon. Ce que nous décrivons donc plus haut comme une institution invisible qui gouverne l'ensemble du champ du financement associatif régi donc plus justement un sous-ensemble de ce champ : celui des financeurs privés, des fondations, des collectivités où le pouvoir de décision reste personnalisé (et surement pas celui des grandes structures bureaucratisées où la décision est procédurale).

Le pilier *régulatif*, enfin, est celui qui est le plus difficile à confirmer par le terrain. Les deux cas rapportés par Alexandre en sont l'illustration la plus nette. Quand le responsable du pôle politique de la ville d'une collectivité est parti, le contact privilégié a disparu avec lui, et il a fallu des mois pour reconstruire un langage commun. Quand le responsable de la direction des solidarités d'une autre collectivité a quitté son poste, le poste est resté vacant pendant un an, sans que l'association ne sache si le projet serait financé, refusé, ou simplement oublié. Comme il le formule lui-même, la confiance que la personne partie avait construite ne s'est transférée à personne d'autre. Rien, dans notre corpus, n'oblige un chargé de développement ou un financeur à organiser cette transmission : c'est une initiative

volontaire, jamais une règle. Néanmoins, nous pouvons faire ce constat sans remettre en question toute notre thèse. Concrètement, il paraît plutôt logique qu'une institution informelle ne s'inscrive pas dans des dynamiques "régulatrices". Une institution pleinement régulatrice cesserait logiquement d'être informelle. L'absence de régulation n'est donc pas un défaut de notre objet, au contraire.

Plus globalement, si nous sortons de la définition de Scott, nous avons constaté sur le terrain que la confiance constitue bien une institution du champ du financement associatif, en ce qu'elle est un élément obligatoire dans bien des situations pour l'obtention de fonds. Nous avons vu que la recomposition du secteur est loin de supprimer l'informel, au contraire, et que les chargés de levée de fond investissent pleinement dans le relationnel, en chercher à développer des relations de confiance (dans le meilleur des cas de goodwill trust) avec leurs financeurs.

Nous avons vu également que l'accès à cette institution est loin d'être égal, selon le type d'association ou la personne qui porte le projet. Les réseaux sont mobilisés en permanence dans l'obtention de fonds et les responsables de partenariats n'ayant pas accès à un réseau fort partent évidemment avec un retard. Certains des acteurs acceptent ces inégalités, les considérant comme des opportunités, d'autres les remettent en question, mais s'inscrivent quand même dedans. D'autres facteurs entrent en jeu, entre le capital social et culturel, le genre, ou encore l'appartenance à une structure particulière (le Groupe SOS comme avantage parfois, frein à d'autres moments).

Il convient désormais d'évoquer les limites que nous identifions dans notre travail de recherche.

La première limite tient évidemment au corpus d'entretiens mobilisés. Nos entretiens ont été menés presque exclusivement auprès de membres d'associations (d'ailleurs toutes et tous plutôt jeunes), jamais auprès des financeurs eux-mêmes. Nous décrivons donc une institution telle qu'elle est vécue et racontée par un seul des deux pôles de la relation. Rien ne garantit que les financeurs partageraient cette lecture. Sur la question du genre en particulier, notre corpus ne nous a permis de recueillir qu'un témoignage direct de chaque côté (Alice et Alexandre), et ne nous permet pas de développer sérieusement d'autres inégalités qui existent sûrement.

La deuxième limite tient à notre terrain. L'ensemble de ce travail s'ancre dans une structure unique, au sein du Groupe SOS, et dans un nombre restreint d'entretiens. Généraliser ces résultats à l'ensemble du secteur associatif reste actuellement plus une hypothèse qu'une généralisation. De même, nous écrivons ce mémoire avec nos propres biais, que ce soit sur les financements associatifs en général ou sur la confiance en tant que telle. Il convient de prendre ses distances avec ses propres biais mais nous restons encastrés dans nos propres institutions, schèmes et croyances.

En troisième limite, nous pouvons retenir notre lecture du terme institution. Nous avons développé une réflexion autour de 3 piliers, qui n'ont pas toujours été confirmés empiriquement de façon multiple (comme le critère régulatif).

Ces limites, selon nous, n'invalident pas la thèse centrale de ce mémoire. La confiance interpersonnelle joue un rôle réel et documenté dans l'accès au financement associatif. Des stratégies conscientes sont mises en place par les responsables de développement pour construire des relations de confiance avec les financeurs, et ces relations de confiance maximisent les chances pour eux d'obtenir des fonds. Cependant, nos limites nous obligent à formuler avec notre thèse avec tout la prudence qu'il convient : non pas comme une loi générale du champ, mais comme une régularité forte, informelle par nature et donc structurellement inégale, dont l'intensité varie selon la concentration du pouvoir de décision chez le financeur, le capital relationnel hérité par l'acteur avant même d'occuper son poste, le coût différencié que ce même acteur doit assumer pour l'entretenir, et le degré de bureaucratisation de l'institution en face. Ainsi, nous concluons de cette façon : la confiance interpersonnelle représente une institution à géométrie variable, selon les modalités que nous venons d'évoquer, structurellement inégale.

Ce travail invite, pour finir, à quelques pistes que nous n'avons malheureusement pas pu explorer. La plus évidente serait de recueillir la parole des financeurs eux-mêmes, pour savoir si ce que nous décrivons comme une institution est perçu, de leur côté, avec la même intensité, ou s'il ne s'agit que d'une lecture propre au métier de chargé de développement. Il serait aussi possible de mener une enquête selon la typologie des financeurs : fondations, entreprises, administrations publiques, etc. Une autre piste consisterait à comparer notre terrain à d'autres structures associatives extérieures au Groupe SOS, pour vérifier si l'institution à géométrie variable que nous décrivons ici tient au secteur associatif dans son ensemble, ou si elle doit une partie de sa forme aux caractéristiques propres à l'association étudiée. Enfin, le surcoût relationnel documenté en III.3, notamment sur le genre, mériterait probablement une enquête à plus large échelle.

Annexes

Annexe 1. Tableau récapitulatif des entretiens.

Date	Fonction	Type de source
28.05.2026	Alice, Responsable des partenariats de l'association étudiée	Entretien semi-directif en présentiel, 28 minutes
01.07.2026	Alexandre, Responsable des partenariats d'une autre association du Groupe SOS	Entretien semi-directif en présentiel, 29 minutes
02.07.2026	Charlotte, Directrice de l'association étudiée	Entretien semi-directif en présentiel, 33 minutes
09.07.2026	Alice, Responsable des partenariats de l'association étudiée	Entretien semi-directif en présentiel, 18 minutes
21.07.2026	Constance, Cheffe de projets socioculturels de l'association étudiée	Entretien semi-directif en présentiel, 25 minutes
22.07.2026	Fanny, Responsable développement et projet d'une autre association du Groupe SOS	Entretien semi-directif en visioconférence, 27 minutes

Annexe 2 : Grille d'entretien indicative.

Axe 1 - La construction de la confiance

- Comment décrirais-tu une relation de financement qui a bien fonctionné ? Qu'est-ce qui l'a rendue possible ?

- Raconte-moi l'obtention d'un financement en grès à grès.

- Quel est le rôle du réseau dans l'obtention d'un financement ? Des exemples de réussite grâce au réseau?

- Y a-t-il eu des moments précis tu as senti que la relation basculait dans quelque chose de plus solide ?

- Quelle place accordes-tu la connaissance personnelle d'un interlocuteur dans la réussite d'une levée de fonds ? Quels mécanismes emploie-tu pour gagner sa confiance ?

Axe 2 - Les pratiques formelles et informelles : le découplage

- Comment on se prépare à un rendez-vous avec un nouveau financeur ? Qu'est-ce qui relève du formel (dossier, indicateurs) et de l'informel (réseau, contexte) ?

- Y-a-t-il des différences entre ta fiche de poste et ton travail réel ? Lesquelles ?

- Existe-t-il des pratiques qui fonctionnent mais qui ne sont écrites nulle part ?

Axe 3 - Les stratégies face aux financeurs

- L'asso a-t-elle déjà refusée des financements ? Que se passe-t-il se le financeur impose des choses que vous ne voulez pas ?

- Comment, au sein de l'équipe, vous gérez la fin d'une relation de financement ? Qu'estce que cela révèle de la nature du lien construit ?

Axe 4 - Les inégalités d'accès et les limites de la confiance

- Est-ce que tu penses que toutes les associations ont un accès équivalent à ce type de ressources relationnelles ? Qu'est-ce qui crée des inégalités ? (Groupe SOS ?)

- Qu'arrive-t-il lorsque la personne-clé d'une relation de financement quitte son poste ? La relation avec l'organisation financeur est-elle menacée ?

- La confiance est-elle parfois instrumentalisée ?

Ouverture…

Annexe 3 : Étiquettes de codage :

Axe	Code
1. Construction de la confiance	Dynamiques relationnelles
	Don contre don
	Capital social / Ecole
	Ajustement de la présentation de soi / Adaptation de la posture pour l'interlocuteur
2. Formel vs informel et découplage	Métier "Flou"
	Pratique non écrite / différence fiche de poste et réalité
3. Stratégies de réussite de financements	Critères de réussite : technique - légitimité organisationnelle - relationnelle
	Adaptation du discours
	Enjeux Groupe SOS
	Liens financeurs
4. Inégalités et limites	Départ d'une personne ressource
	Rupture de confiance / trahison
	Accès inégal au Réseau