

Master 2 Gestion des Ressources Humaines
Spécialité Economie Sociale et Solidaire

Le management du sens dans les associations

Le cas d'une association française d'action sociale

Mémoire présenté et soutenu par :

Lola CARON

Directeur de mémoire :

Julien MAISONNASSE

2019/2020

« Les opinions exprimées dans ce mémoire sont celles de l'auteure et ne sauraient en aucun cas engager le directeur de mémoire ou l'Université d'Aix-Marseille. »

REMERCIEMENTS

Ce travail est le fruit de plusieurs années d'études dans un domaine passionnant qu'est l'économie sociale. Par ces quelques mots, je tiens à exprimer toute ma gratitude et ma reconnaissance à mes parents et ma sœur pour m'avoir épaulée tout au long de ce parcours.

La dernière étape de ce chemin rempli de découvertes a été menée en présence des membres de l'association étudiée qui ont été source de motivation et de réflexion. J'aimerais les remercier pour leurs grandes attentions et leur disponibilité qui ont été une aide précieuse pour moi. Merci pour le temps qu'ils ont su m'accorder, les remarques pertinentes, les précieux conseils et le savoir qu'ils m'ont transmis.

Je voudrais également adresser mes sincères remerciements à mon tuteur encadrant, Monsieur MAISONNASSE, pour son soutien solide à ce moment si particulier de ma vie qui est un véritable cadeau. Un grand merci à l'ensemble du corps professoral du Master pour son professionnalisme et son grand cœur.

Enfin, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail, « les copains » comme j'aime les appeler, à ceux et celles qui m'ont aidée et soutenue quoi qu'il arrive.

Mille mercis chaleureux à vous !

SOMMAIRE

INTRODUCTION

PARTIE 1 – REVUE DE LITTÉRATURE

- I. Les valeurs au cœur de l'organisation associative, une construction collective du sens
- II. La mise en œuvre de la gestion de l'activité associative
- III. Problématique

PARTIE 2 – CHAMP D'ETUDE ET METHODOLOGIE DENQUÊTE

- I. Méthodologie
- II. Présentation du terrain

PARTIE 3 – PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

- I. Contextualisation
- II. Analyse

PARTIE 4 – DISCUSSION

- I. Intérêt de la recherche et leviers d'action possible
- II. Frontières de l'étude

CONCLUSION

TABLE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AG : Assemblée Générale

CA : Conseil d'Administration

CODIR : Comité de direction

COFIL : Comité de pilotage

DG : Déléguée générale

ESS : Economie Sociale et Solidaire

GRH : Gestion des ressources humaines

LB : Le Bourdon

LBS : Le Bourdon Sud

RA : Rapport d'activité

VSC : Volontaire en service civique

INTRODUCTION

Dès la révolution française, l'existence d'associations clandestines illustre la volonté émergente des classes populaires de chercher collectivement des réponses à leurs problèmes communs. Un grand nombre d'individus sont bien souvent laissés de côté et exclus des politiques publiques, d'autant plus que le phénomène s'accroît avec les problèmes sociaux nés de la révolution industrielle. La théorie de la demande excédentaire, décrite par Nyssens (2008), explique la prolifération de ces organisations au sein de la société civile pour combler le double échec de l'État et du marché qui peinent à répondre aux besoins fondamentaux d'une population hétérogène. Face à l'essoufflement du système, la loi votée le 1er juillet 1901 instaure le principe de liberté d'association selon lequel toute personne en mesure de contracter a le droit de s'associer sans autorisation, ni déclaration préalable. Progressivement, la vision dichotomique de la société est bousculée par la reconnaissance du secteur associatif aux côtés des entreprises privées et du secteur public. En 2017, 1,5 millions d'associations vivent en France selon la dernière édition de l'enquête "Le Paysage Associatif Français" (2019).

Les associations reposent sur l'engagement libre et volontaire des membres qui s'impliquent dans le projet social s'ils adhèrent aux valeurs qui le fondent. Certaines d'entre-elles connaissent un vif succès favorisé par un contexte socio-politique favorable à l'expansion de leur activité ou des territoires où celle-ci s'exerce. L'organisation développe une certaine ingénierie gestionnaire pour soutenir la croissance du projet collectif empruntant parfois les outils et les méthodes des entreprises lucratives. Ceci nous amène à nous questionner autour du rôle des valeurs éthiques défendues par les associations dans les pratiques de gestion mises en œuvre pour gérer l'activité. Les tensions qui cohabitent dans les modèles de Gestion des Ressources Humaines (GRH) sont les enjeux privilégiés de l'exercice des stratégies et du pouvoir par les acteurs en présence (Pichault et Nizet, 2000). A mesure que l'association devient gestionnaire, le projet social peut entrer en conflit avec le projet économique lorsque les pratiques de gestion ne parviennent plus à soutenir le développement. Les prises de décisions collectives deviennent plus complexes au sein d'une structure qui peut se transformer à l'antithèse de son identité et de ses valeurs fondatrices, dans un souci d'agilité. Le projet socio-politique risque de s'effacer face au projet de développement économique, voire disparaître, et mener à la fin de l'association.

Au fil de mes expériences personnelles et professionnelles, je me suis régulièrement confrontée à la question de la gestion de l'action collective pour créer un sens commun et faire vivre les valeurs éthiques portées par le projet via des actions tangibles. Particulièrement lors de mon initiation au sein du Master 2 GRH, spécialité Economie Sociale et Solidaire (ESS) conjointement au stage réalisé au sein d'une association qui lutte contre l'exclusion des personnes sans domicile. Notre recherche repose sur l'étude de cette organisation dont nous choisissons de remplacer le nom préalablement anonymisé par Le Bourdon (LB). Cette dernière nourrit de belles ambitions pour son projet, actuellement présent dans 8 villes, et aspire poursuivre l'essaimage dans toute la France et au niveau international. Je me suis interrogée quant aux moyens à mettre en place pour que tous les acteurs puissent développer le faire ensemble dans une logique de construction collaborative et adaptée aux besoins de chacun afin d'œuvrer à la réinsertion sociale pérenne des personnes sans domicile.

Cette étude vise à explorer les liens qui se nouent entre l'association et les gens qui l'investissent. Les travaux existants dans la littérature et ma position d'observatrice participante au sein de la structure favorisent l'élaboration de multiples hypothèses nous permettant de formuler la problématique générale de la manière suivante :

Comment développer des pratiques de gestion des ressources humaines créatrices de sens ?

Pour tenter de répondre à ces questions, il est nécessaire de commencer par présenter l'approche et les courants théoriques retenus sur lesquels nous choisissons d'appuyer notre problématique et de construire notre cadre d'analyse. Il sera ainsi possible d'identifier de manière détaillée la méthodologie en adéquation avec notre choix de littérature et le terrain de notre analyse. Enfin, la troisième partie présente les résultats que nous discuterons dans la quatrième partie relativement à la revue de la littérature. Nous finissons par la conclusion qui synthétise notre apport de recherche, évoque les limites et fait état d'ouverture sur le thème abordé.

PARTIE 1 - REVUE DE LITTÉRATURE

Pour amorcer cette étude, nous allons faire un état des lieux de la littérature afin d'exposer les concepts théoriques au cœur de notre propos. La présente partie permet la mise en récit de l'état actuel des connaissances que proposent les sciences de gestion et la sociologie des organisations. En premier lieu, nous allons délimiter les frontières de la forme associative pour la distinguer d'autres organisations. À l'aide des travaux sur le management, nous allons ensuite mettre en perspective l'organisation du travail et les pratiques de GRH au sein des associations, notamment lorsque celles-ci se développent. Nous étudierons aussi les tensions qui peuvent traverser ces pratiques et quelques solutions envisageables pour atteindre l'équilibre. Enfin, la synthèse des propos des auteurs permettra d'aboutir à la problématique générale.

I. Les valeurs au cœur de l'organisation associative, une construction collective du sens

Cette première partie concerne la présentation des principes fondateurs des associations. Après avoir défini l'importance des valeurs partagées, nous verrons que l'activité associative repose sur la « *construction collective de sens* », selon la conception de Rousseau (2007).

1. Le rôle central des valeurs du projet associatif

Les organisations associatives reposent sur un ensemble de principes communs faisant écho à la configuration « *missionnaire* » étudiée par Mintzberg (1986). Nous pouvons analyser le mode de fonctionnement des associations suivant leurs caractéristiques structurelles, à travers la grille de lecture développée par l'auteur et reprise par Pichault et Nizet (2000).

A. Primauté de la mission visant le renforcement de la cohésion sociale

Tout d'abord, l'organisation missionnaire se caractérise par l'importance des buts de mission tournés vers les usagers relativement aux buts de système. Selon Rousseau (2007), l'association n'est pas à la recherche de la maximisation du profit, elle est conçue autour d'un projet collectif, lui-même construit sur un socle de valeurs éthiques. Son but premier est de produire de la richesse sociale se traduisant concrètement par la création de lien social en plaçant l'initiative des individus au centre de son action. Cette fonction de base à l'égard de la société est plus

importante que la croissance ou l'efficacité de l'organisation elle-même. Mintzberg (1986) précise que la capacité des buts de mission à mobiliser les membres de l'organisation est plus importante que leur opérationnalité car ils sont difficilement mesurables et évaluables.

B. Division du travail et mode de coordination par les valeurs partagées

Selon Mintzberg (1986), l'organisation doit diviser et coordonner les tâches entre les individus pour atteindre un but commun. Le fonctionnement des associations, dont l'intérêt n'est pas financier, repose sur une idéologie et des valeurs partagées qui motivent l'action collective et définissent les normes qui standardisent les comportements (Rousseau, 2007). Généralement diffusées dans l'organisation par les analystes des normes via différents canaux de communication, les opérateurs sont censés y adhérer (Pichault et Nizet, 2000). L'organe chargé de garantir l'intérêt général et le projet social de l'association est le Conseil d'Administration (CA) dont les membres sont exclusivement bénévoles. Il est possible de distinguer deux types de bénévolat : le bénévolat d'activité, ceux qui participent aux actions quotidiennes et tangibles, et le bénévolat de gestion, c'est-à-dire les administrateurs élus.

Dans la mesure où les acteurs adhèrent aux valeurs et buts de l'organisation, ils disposent d'une certaine autonomie et capacité d'initiative dans la conception et la réalisation de leur travail (Mintzberg, 1986). De plus, chacun réalise des tâches assez variées favorisant le développement d'une certaine polyvalence. Ainsi, la division du travail des opérateurs est faible dans l'organisation missionnaire, tant sur la dimension verticale que la dimension horizontale. Dans ce contexte, Rousseau (2005) explique que les opérateurs discutent, échangent des idées, des opinions et organisent ensemble des activités, faisant alors apparaître un mode de coordination complémentaire : l'ajustement mutuel (Pichault et Nizet, 2000).

C. Gouvernance démocratique reflétant les valeurs de l'association

La loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'ESS oblige les organisations solidaires, dont les associations, à respecter les principes de gouvernance démocratique. Le pouvoir de vote n'est pas lié au capital et le principe « une personne égale une voix » s'applique. La distribution du pouvoir donne à tous les membres le pouvoir d'élire directement le CA et d'apprécier leur gestion dans un cadre participatif via l'Assemblée Générale (AG), organe souverain de l'association.

Selon Huet et Neiter (2016), ce régime peut se traduire par une limitation des pouvoirs des dirigeants. Néanmoins, il n'est pas synonyme de participation de tous les associés à chaque prise de décision. Selon Mintzberg (dans Pichault et Nizet, 2000), la direction accompagnée par les analystes des normes qui sont les dirigeants élus par leurs pairs, pèsent sur les décisions stratégiques « *en particulier celles qui impliquent le maintien ou la modification des missions de l'organisation* ». Les autres acteurs exercent peu d'influence sur ces décisions mais peuvent influencer de manière non négligeable des décisions d'importance moindre du moment qu'ils adhèrent aux valeurs et ont intériorisé les missions de l'association. Les auteurs parlent de décentralisation conditionnelle du pouvoir dans la configuration missionnaire. Ainsi, les valeurs du projet qui fondent l'action sont censées guider les choix de l'organisation.

Tableau n°1 : Les caractéristiques structurelles de l'organisation missionnaire appliquées aux associations

(Selon l'auteure, à partir de Mintzberg)

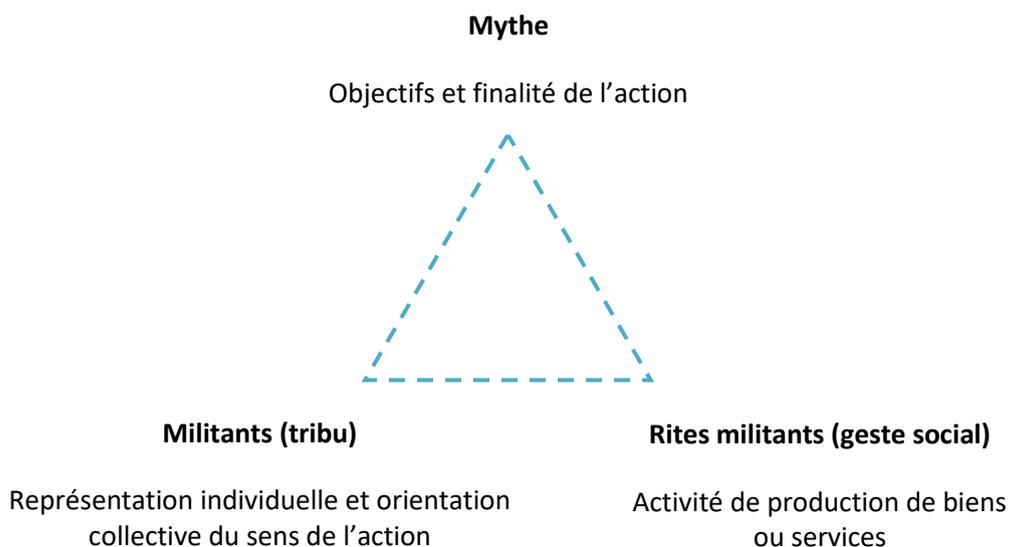
| Caractéristiques de l'organisation missionnaire | Principes des associations |
|---|--|
| <u>Division du travail des opérateurs</u> : Faible | <ul style="list-style-type: none"> - Autonomie et initiative - Palette de missions diversifiées et polyvalence |
| <u>Coordination du travail</u> : Standardisation des normes ou des valeurs Ajustement mutuel | <ul style="list-style-type: none"> - Implication dans l'organisation grâce aux valeurs - Échanges et discussions entre opérateurs |
| <u>Buts poursuivis</u> : Prédominance des buts de mission Degré d'opérationnalité faible | <ul style="list-style-type: none"> - But non lucratif - Finalité de servir la collectivité, l'intérêt général ou les membres plutôt que le profit (projet collectif) |
| <u>Répartition du pouvoir</u> : Localisation : Sommet stratégique et analystes des normes Degré de centralisation : Décentralisation conditionnelle | <ul style="list-style-type: none"> - Structure bicéphale de Président (dirigeant bénévole élu) et de Directeur Général - Gouvernance démocratique - Pouvoir de décision guidé par les valeurs |

2. Une action organisée pour produire du sens

Les éléments que nous venons de voir se rattachent aux études de Rousseau (2002 ; 2005 ; 2007) sur ce type de structure caractérisée par la prédominance des valeurs, qu'il nomme organisation « *militante* ». L'auteur définit son fonctionnement selon un triptyque : mythe, rites (ou geste social) et militants (ou tribu). Le mythe correspond à la mission ou l'intention poursuivie par les militants qui aspirent à un idéal sociétal. Ce projet porteur de valeurs fonde les décisions et l'action, c'est-à-dire les rites militants. L'organisation associative dont le développement et la longévité dépend de la cohérence entre les trois sommets de ce triangle doit envisager des ajustements si la puissance du mythe fondateur, la tribu et les pratiques sont affectées par des transformations ou des crises (Rousseau, 2007). L'auteur précise que les valeurs unissent et fédèrent un collectif seulement si les acteurs donnent du sens au mythe, c'est-à-dire qu'ils se sentent impliqués dans le projet et se reconnaissent par la pratique de gestes rituels. Mintzberg (1986) explique que le mécanisme de coordination dominant par standardisation des valeurs est efficace quand il conduit les travailleurs à adhérer aux buts de l'organisation et à s'engager dans son fonctionnement.

Schéma n°1 : La construction sociale du projet associatif

(Selon Rousseau, 2007)



Selon Rousseau (2002), ce sont les différentes représentations individuelles des acteurs regroupés autour d'une mission commune qui modulent l'orientation collective du sens de l'action. Cette identité collective propre à l'organisation forme le sens du projet et se révèle dans les pratiques permettant ainsi de faire vivre au quotidien les valeurs affichées. La pratique de l'activité impacte ensuite les représentations des acteurs qui façonnent directement l'action dans laquelle ils sont impliqués. Les militants sont motivés à agir quand le mythe fondateur est partagé collectivement pour créer un sens commun, sans omettre l'individualité de chacun qui agit en fonction des valeurs qui lui sont propres. Certains principes d'action individuels des participants rassemblés pour former la tribu sont intimement privés, tandis que la mise en commun de trois notions se présente comme « un moteur de l'action collective » (Rousseau 2007). L'auteur cite le mérite lié à l'action en raison de sa difficulté, la valorisation de l'image par le don de soi et l'innovation qui donne aux actes une dimension transgressive par rapport aux normes sociales établies. Ainsi, il explique que la construction collective de sens est au cœur du projet de ce type d'organisation et s'articule autour d'une multitude d'idées et de sens individuels.

La théorie du « *sensemaking* » est mobilisée par Weick dès 1979 pour expliquer « *le processus rétrospectif par lequel, un individu ou un collectif, construit, partage et véhicule des représentations signifiantes a posteriori, pour comprendre et expliquer, parfois justifier ou légitimer, des circonstances, des faits, des évènements ou des décisions du passé* » (Lesca, 2002). Alors que l'auteur considère la construction de l'identité une fois l'action réalisée (Maurel, 2010), Rousseau (2007) explique que le sens peut aussi être projectif, c'est-à-dire se construire avant, pendant et après l'action.

Dans ce processus de construction sociale du projet, « *l'agent associatif mène une action délibérée et organisée* » (Rousseau, 2007). Ainsi, lorsque l'auteur définit la gestion comme un « *agencement de moyens qui sont spécifiquement organisés en fonction d'un but* », nous pouvons aisément comprendre que l'organisation militante appelle une certaine « *forme de gestion de l'action collective* » (Nieul, 2005). Le manager doit gérer le projet et la production de sens au même titre que les activités support constituant les moyens à sa mise en œuvre, tels que la gouvernance, la comptabilité, le budget ou encore les formalités administratives.

Enfin, le fonctionnement des associations repose sur un ensemble de valeurs permettant la construction collective du sens de l'action en vue d'atteindre une finalité sociale. Cette particularité ne les empêche pas d'avoir des responsabilités de gestion, précisément pour ne pas risquer l'effondrement de leur projet social. Ces éléments nous amènent à nous interroger sur les modalités de mise en œuvre du management dans ce type d'organisation spécifiques.

II. La mise en œuvre de la gestion de l'activité associative

Cette seconde partie de l'état de l'art est consacrée à l'analyse des pratiques de gestion généralement utilisées par les associations, selon le cadre contextualiste de Pettigrew (1991) repris par Pichault et Nizet (2000). À partir des travaux de Mintzberg (1986), les auteurs montrent que la diversité des contextes organisationnels fait ressortir la diversité des pratiques de GRH selon le principe de contingence. Nous verrons aussi dans quelle mesure ces méthodes constituent un enjeu de tension pour les relations de pouvoir entre acteurs.

1. Une gestion informelle inspirée des valeurs au départ

Chaque configuration pouvant être associée à une « *convention de GRH* », l'organisation missionnaire dans laquelle il y a prédominance des valeurs influence le développement du « *modèle valoriel* ». Selon Rousseau (2007), le fondement d'une association repose sur l'adhésion aux valeurs des premiers membres qui les motive à créer des activités pour mettre en œuvre le projet social. Ainsi, « *c'est cette adhésion que les formations sont censées renforcer, c'est cet investissement qui est testé lors de la sélection des candidats, c'est également lui qui, s'il faiblit ou laisse place à d'autres priorités, provoque les sorties de l'organisation, c'est lui encore qui justifie le bénévolat ou les rémunérations modestes dont bénéficient les membres de l'organisation* » (Pichault et Nizet, 2000).

Selon les auteurs, la gestion est principalement informelle favorisant la flexibilité des pratiques. Ces dernières sont modulées par la décentralisation conditionnelle en fonction de la manière dont les opérateurs s'impliquent dans la réalisation de la mission de l'organisation. Prenons l'exemple du recrutement : le directeur prend en charge les différentes étapes du processus (entretiens, sélection, décision...) quand le CA et certains militants peuvent se mobiliser pour le redynamiser à travers l'implication dans des débats sur les critères de sélection ou la manière de fidéliser les membres. Selon Rousseau (2007), le pouvoir du directeur est relativement

limité par la mise en place de dispositifs de consultation sur l'orientation des pratiques. L'avis de chacun est écouté et les activités sont développées pour s'adapter aux besoins exprimés.

Dans ce cas, l'organisation s'inscrit dans un système cohérent lorsque la mission occupe une place centrale dans la définition de la configuration et que les valeurs inspirent les pratiques de GRH. Attention cependant à l'écart entre la réalité et l'idéal-type de Mintzberg (1986), ce dernier étant une idée abstraite et simplifiée. Seuls les principes de non-lucrativité et de gouvernance démocratique sont encadrés juridiquement. Pour le reste, la loi du 31 juillet 2014 permet aux associations de jouir du principe d'autonomie de gestion, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas sous le contrôle décisionnel d'organismes privés ou publics et sont libres de s'organiser. Pichault et Nizet (2000) expliquent que les méthodes de gestion, a priori utilisées au fondement de l'association pour construire collectivement du sens, peuvent changer en fonction du contexte. L'usage d'un idéal-type permet donc de dresser un « *tableau de pensée homogène* » (Weber dans Freund, 1966) mais la réalité peut relativement évoluer d'une association à l'autre et selon le stade de développement de l'organisation.

2. La transformation des pratiques associée au développement de l'organisation

Selon Rousseau (2002), la « *logique gestionnaire* » qui évolue progressivement à mesure que l'association grandit n'est pas sans impact sur le projet initial. Cette partie s'attache à expliquer les effets de ce développement sur la transformation des pratiques de GRH mises en œuvre.

A. Un contexte en mutation

Certaines associations connaissent un grand succès. Les adhérents et les membres du CA sont de plus en plus nombreux, le projet s'étend sur d'autres territoires et les activités se diversifient. Cette expansion territoriale se traduit généralement par la création de différentes antennes locales et s'accompagne d'une expansion économique, c'est-à-dire que des salariés sont recrutés pour gérer l'organisation (Rousseau, 2007). En France, le secteur associatif représente 6,3% de l'emploi en 2002 (Kaminski, 2006). En 2017, il compte 1,8 millions de salariés soit 9,7% des effectifs salariés du secteur privé¹ et représente 113 milliards d'euros de budget correspondant à 3,3% de la richesse nationale². Ce développement économique et territorial

¹ ACOSS Et Recherche et Solidarité, « La France associative en mouvement », 16eme édition.

² Selon la dernière édition de l'enquête « Le Paysage associatif français ».

s'accompagne des évolutions structurelles dans l'organisation qui vont amener l'association à se rapprocher progressivement de la configuration organisationnelle « *adhocratique* » (Pichault et Nizet, 2000).

La mission du projet social constitue toujours le cœur de l'organisation mais les buts de système, ou d'efficience, faisant écho aux entreprises classiques, deviennent une préoccupation de plus en plus importante. Pichault et Nizet (2000) expliquent que ces buts « *ont trait à l'état de l'organisation et à ses membres indépendamment des biens et services qu'elle produit* ». Dans ce cas, le système de buts est relativement moins intégré car certaines tensions peuvent apparaître. Par exemple, la volonté de certains acteurs de lancer de nouveaux projets pour assurer la pérennité du modèle économique, faisant référence au but de système, risque de se confronter à un manque de préparation réduisant la qualité du service fourni, en lien avec le but de mission. Des tensions sont aussi possibles entre différents buts de système comme la croissance de l'organisation et celle de son « profit » déterminant sa capacité de financement.

Pour soutenir le développement de son activité, l'association a généralement besoin de la reconnaissance de partenaires extérieurs qui pourront financer les initiatives dont elle est porteuse. Le financement interne, incluant les éventuels droits d'entrée, les cotisations et les apports des membres que les statuts de l'organisme peuvent prévoir, est employé de manière complémentaire avec certaines sources de financement externes. L'association peut avoir des activités économiques pour financer accessoirement ses actions par la vente de produits et ou la prestation de services qui font également partie des recettes propres lui permettant de maintenir son indépendance financière. Or, les projets d'intérêt général sont régulièrement financés par les aides publiques via la demande de subventions auprès de l'Etat et des collectivités territoriales ou par la collecte de fonds privés. Ces derniers comprennent les dons, les donations et les legs, les appels à projets des fondations mais aussi le parrainage ou le mécénat par les entreprises.

De plus, Rousseau (2007) explique que le contrôle des activités et de la situation financière s'impose pour faire face au développement de l'association qui laisse habituellement une place importante à l'initiative et l'autonomie. Ce phénomène s'illustre particulièrement dans les organisations composées de responsables nationaux souhaitant resserrer les liens en contrôlant les activités réalisées sur le terrain par les antennes locales. Selon Pichault et Nizet (2000), les décisions stratégiques restent centralisées au sommet avec une intervention croissante du CA

et le contrôle des activités s'opère par la décentralisation des décisions moins importantes dans des équipes réunissant opérateurs et ligne hiérarchique.

L'association ressemble à s'y méprendre à une entreprise sociale, ou une entreprise à mission, c'est-à-dire une organisation cherchant à allier performance économique durable et une activité particulière ; la maximisation de l'impact social. Néanmoins, l'association classique est différente de la configuration « *entrepreneuriale* » définie par Mintzberg qui repose sur l'autorité personnelle d'un leader, généralement le fondateur, « *qui a tendance à y intégrer des membres de sa famille* » et dont les valeurs et les préoccupations guident les buts de mission (Pichault et Nizet, 2000). De plus, la division du travail des opérateurs est plus forte sur la dimension verticale puisqu'ils sont tenus de suivre des consignes et contrôlés par supervision directe.

B. L'adaptation des pratiques de gestion

Selon Rousseau (2007), pour « *maintenir la cohérence de l'ensemble du système productif* », l'organisation instaure des règles de gestion plus rigoureuses davantage décentralisées entre différents niveaux hiérarchiques. Elle peut aussi mettre en place un organigramme pour représenter les différents organes chargés de sa gestion qui pourrait être celui d'une entreprise composé d'un directeur ou d'une directrice des RH, administratif et financier, de la communication, etc. Dans ce cas, la notion de compétences prend une place de plus en plus importante dans la gestion des salariés. Les valeurs ne suffisent plus pour justifier un recrutement, par exemple. Ainsi, des pratiques « *individualisantes* » comme la direction par objectifs, la gestion prévisionnelle des compétences ou la rémunération liée à la compétence sont mises en place et le degré de formalisation se renforce. Les pratiques suivent un processus plus long et sont d'avantage rigides car leurs modalités sont fixées ou mises à l'écrit. Coexistent alors de manière convergente ou divergente des dispositifs formels et des pratiques plus informelles de recrutement, d'évaluation, d'intégration etc.

Selon Rousseau (2002), les compétences gestionnaires croissantes sont également liées aux choix de l'association concernant la nature de son financement. Lorsque celle-ci se développe par des méthodes de financement externe, les militants doivent « *accepter de gérer les réponses qu'ils ont mises en œuvre dans un cadre réglementé et prescrit* ». La mutation du contexte implique que les opérateurs se conforment aux attentes et règles d'évaluation de

prescripteurs publiques ou privés tout en faisant la promotion des valeurs du projet social, ce qui « *modifie sensiblement les compétences à mettre en œuvre* ». Les opérateurs développent une certaine professionnalisation et les organes de direction deviennent plus techniques.

À ce stade, l'association repose sur l'hybridation de la configuration et des pratiques de GRH entre un modèle valoriel dominant dès le départ et une tendance à l'individualisation accompagnant les périodes de structuration interne à la suite du développement territorial et économique. Cette tendance en matière de gestion se renforce quand l'organisation s'inscrit dans « *un contexte culturel valorisant la prise de risque, le défi et la performance* » (Pichault et Nizet, 2000).

3. Les effets des dispositifs de gestion sur la construction collective du sens

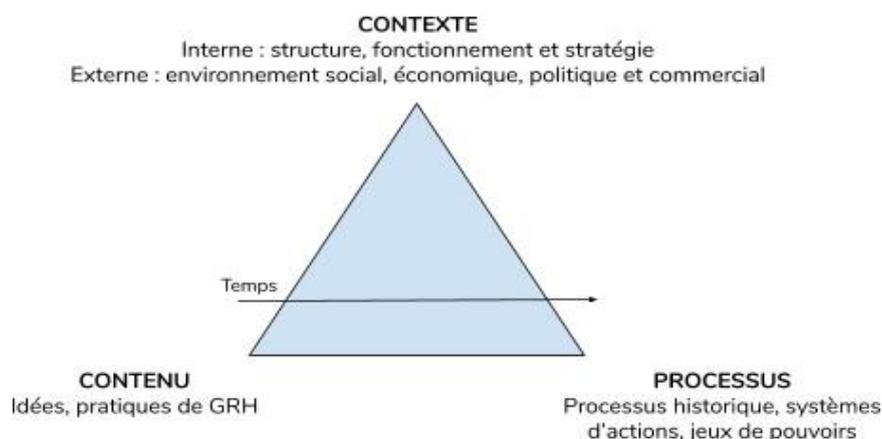
L'analyse des méthodes de gestion a priori développées par les associations nous amène à nous interroger sur leur efficacité au-delà des discours, se traduisant par l'implication des membres qui donnent un sens commun à leur action. Selon Pichault et Nizet (2000), les décalages et les déséquilibres sont fréquents dans la réalité, notamment lorsque l'association grandit et que la volonté de contrôle risque de prendre le pas sur leur désir d'autonomie et de reconnaissance.

A. Les pratiques de GRH comme enjeu de tension pour les rapports de pouvoir

Les pratiques de GRH qui reflètent la décision du manager sont parfois traversées par des conflits et des questions de pouvoir entre différents acteurs de l'organisation. Ces résistances au changement sont étudiées par Pichault et Nizet (2000) à travers le contextualisme qui insiste sur les liens entre trois notions clés : « *le contexte, le contenu du changement, les processus* ». Nous avons vu le principe de contingence selon lequel le contexte, c'est-à-dire les facteurs internes et externes à l'organisation, influencent le contenu du changement faisant référence aux pratiques de GRH. Ces dernières constituent un enjeu de tension pour les interactions et les rapports de pouvoir entre acteurs, mettant ainsi en avant la relation entre contenu et processus. Il s'agit de remettre en question les discours managériaux des associations par les réalités humaines explicitant les contradictions autour desquelles les individus se mobilisent. Nous pourrions ainsi explorer les manières par lesquelles l'association peut favoriser la création et l'appropriation du sens par l'ensemble des acteurs, tout en spécifiant la place de chacun.

Schéma n°2 : Analyse contextualiste du management

(Selon Pichault et Nizet, 2000)



Le modèle valoriel dans lequel s'inscrit a priori naturellement l'organisation associative est sous-tendu par la problématique de la « *légitimité* » oscillant constamment entre « *unité* » et « *diversité* ». L'unité correspond à l'objectif global poursuivi faisant référence au projet social de l'association qu'elle tente de concilier avec l'engagement libre et volontaire de ses membres. Le sens collectif qui fonde l'unité du projet peut alors entrer en tension avec la diversité des objectifs partiels des acteurs qui donnent un sens à leur action. Dans ce cas, la légitimité du projet commun est nécessaire pour assurer la cohésion des engagements des membres qui légitiment leurs logiques d'action spécifiques en référence à ce projet. Le développement du modèle individualisant fait quant à lui référence à la tension de la « *responsabilisation* » qui se joue entre la « *marge d'autonomie* » des opérateurs et la volonté croissante de « *contrôle* » des activités. Finalement, pour concilier gestion et militantisme et éviter la dérive, au sens de Rousseau (2007), l'association qui se développe cherche à équilibrer les rapports de pouvoir autour de ces deux enjeux fondamentaux.

B. La légitimité dans le modèle valoriel de GRH, entre unité et diversité

Le défi des associations qui consiste à « *fonder la légitimité d'une collectivité sur la conciliation des projets de ses membres autour d'un même objectif* » (selon Laville et Sainsaulieu dans Pichault et Nizet, 2000) est relevé quand unité et diversité se soutiennent mutuellement. Or, la réalité revêt deux enjeux ou situations possibles de déséquilibre entre les pôles, l'un devenant plus important que l'autre.

a. La pression à la cohésion autour du projet collectif : unité

Tout d'abord, l'organisation qui met en avant des buts de missions cherche à affirmer l'unicité des projets poursuivis. Selon Rousseau (2007), l'implication des membres dans le projet repose sur le contenu des activités proposées qui doivent stimuler l'initiative et contribuer à la construction de la personne à travers la mise en relation avec d'autres individus. Le renforcement de l'identité collective peut également s'appuyer sur un travail d'écriture et de diffusion des textes fédérateurs ou des chartes de valeurs de l'association.

Néanmoins, l'intention de renforcer l'unité s'exprime aussi par la centralisation au sommet des décisions stratégiques et des pratiques de GRH qui font parfois l'objet de pressions dans le sens de la cohésion et de l'intégration obligeant les acteurs de l'organisation à se conformer aux normes. L'association recrute et évalue les membres en fonction de ces dernières qui sont encouragés à partir s'ils ne modifient pas leur comportement dans ce sens. Cette tendance à l'uniformisation des pratiques de GRH pour renforcer l'unicité des références communes se fait au détriment de l'engagement des individus quand elle entre directement en contradiction avec la préoccupation d'être attentif à la diversité des besoins et des exigences. Bien souvent, ce déséquilibre dans les relations de pouvoir entraîne des résistances chez les acteurs qui essaient de se soustraire aux pressions d'un acteur plus puissant (Pichault et Nizet, 2000).

b. Les divergences liées aux logiques d'actions qui traversent l'organisation : diversité

D'un autre côté, l'association doit veiller à impliquer la diversité des acteurs qui la composent pour empêcher la personnalisation excessive de son champ d'action, éviter les conflits et garder le sens (Loviconi et Lefaure, 2020). La mise en œuvre des outils de gestion doit « *reposer sur un processus de participation collective pour être producteurs de sens auprès des parties prenantes concernées* » (Petrella, Richez-Battesti, Maisonnasse, 2019). En adoptant une posture participative, le manager n'affirme pas détenir « la » bonne réponse et décide avec son équipe des options possibles (Hennequin, 2017). Selon Rousseau (2007), l'organisation militante permet l'expression et le recueil de l'avis de chacun favorisant l'initiative, le partage de décisions et l'innovation, quand elle utilise des « *outils de gestion du sens* ». Parfois inscrits dans les statuts de l'association, ils prennent différentes formes : « *les dispositifs qui organisent la vie collective, les échanges et les débats internes sur le projet social ; les dispositifs nécessaires à*

l'élection des dirigeants et les éléments de la gouvernance internes ; les dispositifs qui organisent le système de pouvoir décisionnel et les différentes fonctions de l'organisation ».

Les réunions et autres animations participatives constituent des temps forts de la vie associative nécessaires pour faciliter une réflexion commune. De grands rassemblements peuvent également être organisés par l'association pour intégrer toutes les parties prenantes du projet à la définition des objectifs stratégiques. Ces rencontres permettent de décroiser les équipes et de progresser en capitalisant grâce à l'écriture de comptes-rendus qui mettent en forme le travail produit (Rousseau, 2005). L'association peut aussi installer une coprésidence et/ou un collectif de dirigeants (Loviconi et Lefaure, 2020).

Des paradigmes autour des nouvelles formes d'organisation du travail peuvent ainsi être envisagés pour instaurer plus de transversalité dans le mode de management et la gouvernance. Par exemple, l'holocratie s'illustre par la distribution de l'autorité et des prises de décisions sur l'ensemble des individus de la structure sous forme de cercles (Castadot, 2017). Selon Rousseau (2005), la mise en œuvre d'outils de GRH de co-construction permet de contextualiser le management et d'éviter les « *incohérences génératrices de tensions* ». Cependant, il peut y avoir prédominance des engagements individuels qui constituent l'organisation missionnaire et prennent le pas sur le projet collectif (Pichault et Nizet, 2000). Ainsi, la fonction RH suppose la négociation avec les acteurs pour garantir le maintien du sens du projet en leur proposant une solution qui rencontre leurs intérêts. Il s'agit d'adopter un « *langage commun face aux contextes et stratégies* » pour élaborer des compromis et « *donner du sens aux décisions, aux buts et résultats à atteindre* » (Hennequin, 2017). Les gestionnaires doivent alors comprendre les raisons pour lesquelles les acteurs risquent de s'opposer au développement de certaines pratiques car la GRH constitue un enjeu particulier de mise en tension entre leurs « *logiques d'action divergentes* » (Boltanski et Thévenot, 1991, dans Pichault et Nizet, 2000).

La « *logique civique* » fait référence aux missions poursuivies par l'organisation relevant du bien commun et de l'intérêt général. Les règles de fonctionnement, méthodes de travail et compétences nécessaires font écho à la « *logique industrielle* » qui se développe dans le but d'être efficace dans la poursuite de la mission. La « *logique domestique* » est représentée par les « *liens d'entraide et d'amitié* » que les bénévoles de l'association tissent entre eux. Prenons l'exemple d'une association qui souhaite axer la sélection et l'évaluation davantage sur les compétences au nom des exigences techniques de l'activité. Cette logique industrielle peut

s'opposer à la logique civique de certains acteurs qui mettent en avant l'intérêt collectif de l'association car ils y voient un risque de perte des valeurs et de leur marge d'autonomie. De la même manière, la collaboration avec certains individus peut être remise en cause. La logique domestique selon laquelle un membre bénévole est bien intégré depuis longtemps peut entrer en conflit avec la logique civique lorsque ses opinions et comportements contredisent les missions de l'organisation (violence, racisme...).

C. La responsabilisation dans le modèle individualisant de GRH, entre autonomie et contrôle

Pichault et Nizet (2000) expliquent que la volonté de responsabiliser les membres de l'organisation se traduit par l'exercice d'un contrôle et l'introduction de critères et indicateurs de gestion classiquement utilisés dans les entreprises. Ces derniers, ne font pas sens pour tous les militants, selon Rousseau (2007). La coordination de l'association fonctionne seulement si les méthodes de gestion ne dénaturent pas le projet initial et permettent aux membres de s'impliquer en leur laissant une certaine marge de manœuvre et la liberté de s'organiser. La responsabilisation des acteurs proches du terrain est donc tributaire du rôle du projet collectif (II. 3. B.) car elle dépend de la marge de confiance qui leur sera véritablement accordée mais aussi de leur accès aux informations.

Pour répondre à la demande d'autonomie des opérateurs et au besoin de contrôle de l'organisation dans le même temps, l'association doit veiller à maintenir un management participatif (Hennequin, 2017). Dans ce cas, le manager donne un résultat à atteindre en laissant « *toute latitude aux agents concernés sur le choix à mettre en œuvre pour l'atteindre* ». La partie « *descendante* » exerce un certain contrôle, à travers le résultat à atteindre qui fait l'objet d'une évaluation. Il y a également une partie « *ascendante* » faisant référence à l'espace de discussion dans lequel les agents peuvent s'organiser et exercer l'autonomie qu'ils demandent. Il est donc possible d'éviter le risque de dérive autoritaire quand les responsables ne s'imposent pas mais occupent une fonction d'animation et de facilitation visant à encourager et favoriser la prise d'initiative des opérateurs. Ainsi, les activités sont source de valorisation et de motivation permettant la création d'une identité commune (Pichault et Nizet, 2000). En outre, l'utilisation complémentaire d'outils de gestion de production classiques et d'outils de gestion du sens est nécessaire pour que l'association parvienne à gérer la tension entre sa croissance et la construction collective du projet dans le but d'atteindre le stade de la « *fabrique du sens* », selon Rousseau (2007),

Néanmoins, la gestion du projet peut devenir difficile à maîtriser quand les pratiques de GRH ne parviennent pas à soutenir le développement de l'association. Lorsque l'organisation met en avant les exigences techniques liées à l'activité ou la nécessité d'adopter une stratégie d'innovation et de qualité, la responsabilisation des membres peut être le signe d'une « *flexibilité subie* » (Pichault et Nizet, 2000). L'association fait appel à l'initiative et à l'autodétermination des membres qui sont en mesure de poser leurs propres choix mais « *les encadre, les limite et les oriente* » par des contrôles en vue de correspondre aux attentes de leur responsable hiérarchique. Une tension entre logique de centralité et logique de fragmentation du pouvoir peut alors apparaître. Les auteurs parlent d'une « *autonomie contrôlée* » conduisant souvent à un surinvestissement dans le travail. L'encadrement contrôle le temps de travail, conduit les entretiens d'évaluation et met par écrit les différentes méthodes de travail considérées comme étant de meilleure qualité. Ces dispositifs contribuent à faire intégrer les buts organisationnels par les individus de telle sorte qu'ils se transforment en « *clones de la firme* », (Covaleski et al. 1998, dans Pichault et Nizet). Selon Hennequin (2017), les individus dont l'autonomie est enrayée considèrent que l'organisation leur fait moins confiance et risquent de ne plus trouver de sens dans l'activité, ni de se sentir reconnus puisqu'ils souhaitent être associés aux décisions et projets qui les concernent. Dans ce cas, la présence d'un supérieur hiérarchique qui cadre leur autonomie peut susciter chez eux des résistances car « *les techniques de GRH par lesquelles les contrôles s'exercent sont aussi celles sur lesquelles les membres s'appuient pour résister à ces contrôles et préserver leur part d'autonomie* ». Par exemple, c'est dans leur relation avec la hiérarchie que les opérateurs peuvent « *donner l'apparence de satisfaire aux exigences de l'organisation, plus qu'à y satisfaire effectivement* » (Pichault et Nizet, 2000).

Dans un contexte où le militant trouve satisfaction dans l'action pour répondre à des besoins sociaux rarement formalisés et non dans la mesure de cette action, l'association doit apprendre à rendre compte de son utilité sociale auprès des membres mais aussi des financeurs externes (Rousseau, 2002). L'introduction de cette contrainte gestionnaire peut alors être comprise comme une « *servitude à laquelle il faut bien se soumettre* » et la confrontation d'intérêts est possible. Néanmoins, l'auteur explique que « *les associations apprennent quelques fois, malgré elles, à maîtriser des normes qui peuvent assurer leur pérennité* ». L'intervention de l'organisation est cadrée par des procédures de financement et de contrôle qu'elle peut intégrer et investir sans oublier ses convictions dès lors que « *la capacité inventive des militants* » n'est pas remise en cause. L'organisation militante qui développe « *des outils de diffusion des idées et des pratiques* » permet la réflexion collective

et la mobilisation des acteurs autour de la transformation du projet associatif et des méthodes. L'acte de l'encadrement intermédiaire qui apparaît, composé de chefs de projets ou de coordinateurs territoriaux dotés de certaines compétences managériales, vise à « *stimuler les apprentissages réciproques* » et à produire du sens en conciliant prudemment efficacité et identité. Ainsi, l'association aménage sa zone de liberté et permet l'implication et la satisfaction des militants. Finalement, la logique gestionnaire et les outils de l'entreprise peuvent s'intégrer avec les finalités de l'organisation militante « *à condition de réadapter, en puisant dans le génie associatif et son inventivité, les éléments qui permettraient de ne pas subir les changements mais de les maîtriser et d'adopter un rôle social résolument offensif* ».

Finalement, l'association qui oscille entre un modèle valoriel et un modèle individualisant de GRH fait face à deux tensions qui s'articulent chacune autour de deux pôles à la fois contradictoires et complémentaires. Pichault et Nizet (2000) insistent sur la notion de « *connexité* » entre les pôles qui relèvent des modalités d'exercice de l'autorité de chaque modèle : l'unicité pour le modèle valoriel et le contrôle dans le modèle individualisant. Cette connexité entre les positions « *hautes* » s'accompagne d'une connexité entre les positions « *basses* », c'est-à-dire entre les pôles qui aménagent les espaces de liberté au sein des rapports hiérarchiques : la diversité dans le modèle valoriel et l'autonomie pour le modèle individualisant. L'association cherche constamment un équilibre entre ses exigences et les attentes des acteurs en présence qui ont différents intérêts. Lorsqu'elle se développe, les gestionnaires instaurent un suivi plus serré de sa performance en jouant sur le lien de connexité entre soucis d'unicité et velléités de contrôle. Ce dernier s'opérant en vue d'orienter les comportements vers un sens commun.

L'évaluation contextualiste des auteurs insiste sur la combinaison de deux critères permettant au gestionnaire de la fonction RH de savoir si les pratiques mises en place s'intègrent « *de manière acceptable pour toutes les parties prenantes* » : le « *degré de cohérence entre contenus et contextes* » et le « *degré de satisfaction conjointe des intérêts divergents* ».

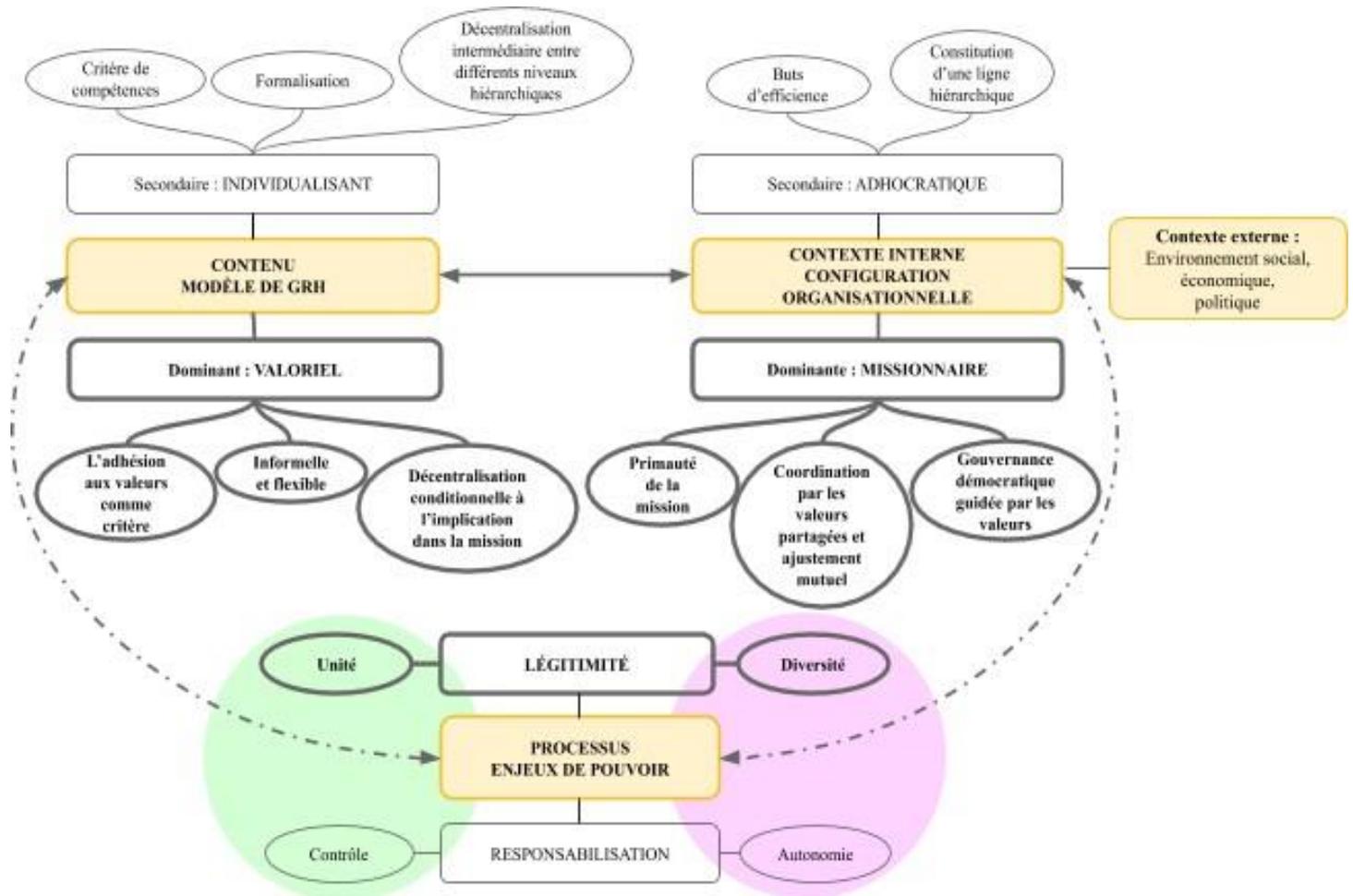
III. Problématique

Il convient maintenant de synthétiser l'exposé des propos des auteurs. Nous avons d'abord cherché à savoir **comment le management peut mettre en pratique les valeurs promues dans les discours des associations ?** C'est-à-dire, comment se construit et se diffuse le projet associatif porteur de valeurs dans l'organisation ?

Le schéma n°3 ci-dessous synthétise le processus de construction collective du sens qui doit être géré par la forme associative, selon Rousseau (2002, 2005, 2007) en intégrant les apports des sciences de gestion et de la sociologie des organisations. L'auteur estime que *« l'organisation militante doit pouvoir développer, entre l'espace public et l'espace privé traditionnels, son propre mode de gestion »* et trouver des leaders capables d'associer et d'impliquer les différentes parties prenantes dans le projet commun. L'analyse de la gestion des associations à travers le cadre contextualiste de Pichault et Nizet (2000) inspiré des travaux de Mintzberg (1986) repose sur trois principes clés : la configuration organisationnelle (le contexte), les pratiques de GRH (le contenu) et les processus, c'est-à-dire les jeux de pouvoir entre les acteurs qui peuvent traverser les pratiques et qui constituent des influences réciproques dans le temps. La formalisation, la flexibilité et la décentralisation des pratiques sont les trois principes de différenciation des modèles de GRH.

Schéma n°3 : Boucle rétroactive de la construction du sens dans les associations

(Selon l'auteure, à partir de Pichault et Nizet et Rousseau)



Légende :

- Concept clés de l'analyse contextualiste du management**
 Nous avons fait le choix de nous concentrer principalement sur l'analyse du contexte interne, c'est-à-dire la configuration organisationnelle et son lien avec le modèle de GRH. Nous évoquons l'influence du contexte externe mais il ne constitue pas le coeur de l'étude
- Gras** Fonctionnement idéal typique de l'association à sa création
- Non gras Idéal typique lorsque l'association se développe qui ajoute de nouvelles représentations
- \longleftrightarrow Influence, impact, relation réciproque entre développement de l'organisation et adaptation de la GRH
- $\leftarrow \dots \rightarrow$ Influence, impact, relations réciproques dans le temps en fonction de la réaction des acteurs au changement
- Modalités d'exercice de l'autorité
- Espace de liberté au sein des rapports hiérarchiques

Lecture du schéma n°3 récapitulatif :

Dès le départ, le modèle associatif relève à priori de la configuration organisationnelle missionnaire, un système démocratique dans lequel les valeurs éthiques du projet social jouent un rôle central. Les caractéristiques structurelles de l'association ont tendance à influencer le développement d'un modèle valoriel de GRH sous tendu par la question de la légitimité. Les pratiques modulées par la décentralisation conditionnelle se concentrent sur le critère de l'adhésion aux valeurs et sont principalement informelles et flexibles. Dans ce cas, l'association s'inscrit dans un système cohérent qui fait sens lorsqu'elle parvient à renforcer l'unité du projet collectif tout en intégrant la diversité des intérêts des parties prenantes.

Le développement économique et territorial entraîne ensuite une tendance à l'hybridation de l'organisation vers une configuration secondaire de type adhocratique associée au modèle de GRH individualisant. En grandissant, l'association se concentre davantage sur les buts d'efficience l'obligeant à intégrer des compétences et de nouvelles règles de gestion plus rigoureuses décentralisées entre différents niveaux hiérarchiques. Une seconde tension peut alors apparaître autour de la responsabilisation en fonction de la réaction des acteurs en présence au changement d'organisation et des pratiques de gestion puisque l'association cherche à renforcer le contrôle de l'activité tout en favorisant encore l'initiative des militants.

Finalement, l'organisation associative, dans laquelle des tensions peuvent apparaître au regard de la réaction des acteurs au changement, est continuellement à la recherche d'un équilibre dynamique pour éviter une crise de sens.

Les jeux de pouvoir entre acteurs qui traversent les pratiques GRH constituent des influences réciproques dans le temps. Après avoir étudié la source des tensions, il semble pertinent de s'interroger quant aux outils que l'association peut mettre en place pour les gérer. Plus globalement, il s'agit d'observer comment l'association se construit, se transforme et se saisit, ou non, de ces tensions pour redéfinir son modèle. Comment un outil de gestion peut-il s'intéresser aux concepts d'unité et de diversité ? Comment peut-il répondre à la tension entre autonomie et contrôle ? Selon Pichault et Nizet (2000), l'attention portée aux spécificités des contextes doit donc s'accompagner de la prise en compte de la réaction des acteurs en présence. Mais comment l'association peut-elle atteindre l'équilibre dans les rapports de pouvoir ? Comment est-il possible de « *préserver un mode d'organisation qui garantisse l'association au sens fort du mot de toutes les parties prenantes* » se traduisant par un fonctionnement participatif et la création de sens ? Ces questionnements font l'objet de la partie (II. 3. A.) qui traite des effets des méthodes de gestion mises en place dans les associations.

A partir de ces hypothèses, nous pouvons affiner la question initiale autour des notions de valeurs et de sens de Rousseau et l'analyse contextualisée de la GRH de Pichault et Nizet pour reformuler la problématique qui guide cette étude de la manière suivante :

Comment développer des pratiques de gestion des RH créatrices de sens ?

Autrement dit, des outils permettant de maintenir un fonctionnement propice à la création collective et à la diffusion du sens en articulant les tensions qui traversent généralement l'association au fil du temps. L'exercice relevant quelques fois plus de la théorie que de la pratique, notre étude de cas consiste à observer le terrain à travers la grille de lecture présentée dans le schéma n°3. L'élaboration de cette dernière permet la présentation et l'analyse du contexte, des conventions de GRH et des relations de pouvoir qui existent entre les acteurs. Nous constaterons ainsi les disparités possibles entre la théorie et la réalité puisque l'organisation étudiée peut évoluer sur la base d'une autre configuration, développer un autre modèle de GRH et connaître d'autres enjeux de pouvoir. Cette enquête de terrain cherche finalement à éclairer les modes d'organisation et les pratiques managériales relatifs à l'association et ses évolutions à travers trois questionnements : Dans quelle mesure permettent-ils de prendre en considération les intérêts des uns et des autres ? Quelle marge d'autonomie laissent-ils ? Sont-ils en cohérence avec les objectifs, qui doivent eux-mêmes être en cohérence avec le projet social ?

PARTIE 2 – CHAMP D'ÉTUDE ET MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE

Après avoir défini les différents concepts théoriques et la problématique de recherche, nous allons détailler le protocole de l'enquête de terrain. Nous ferons l'exposé des modes de collecte et d'analyse des données avant de présenter la structure étudiée.

I. Méthodologie

Cette partie s'attache à détailler les modes de collecte et d'analyse des informations planifiés par rapport aux objectifs de recherche, tout en essayant d'en percevoir les limites et le degré de fiabilité.

1. Choix de la méthode

Il convient d'abord d'expliquer le choix de l'objet et des acteurs rencontrés qui s'inscrit dans une démarche de recherche particulière.

A. Choix de l'objet d'étude et démarche de recherche

L'objet de ce mémoire porte sur l'organisation et la gestion du travail au sein d'une association qui grandit et sur l'influence de ses spécificités sur les valeurs du projet social censées motiver l'action collective. La structure étudiée est l'association LB, spécialement l'antenne régionale Le Bourdon Sud (LBS) au sein de laquelle j'ai effectué un stage dans le cadre du Master 2 GRH ESS, de septembre 2019 à juillet 2020 à Marseille. Cette expérience au sein de l'équipe en tant que Chargée de coordination du réseau solidaire m'a rapidement conduite à étudier une thématique liée au sens. L'intérêt pour cette étude repose sur les premières explorations, observations et discussions informelles avec l'équipe mais aussi sur les interventions en classe auxquelles j'ai pu assister, comme celle de Manuel Pinto, Directeur régional chez Les Petits Frères Des Pauvres, sur la gestion des bénévoles dans une association en développement. En occupant le poste de stagiaire, aujourd'hui bénévole, au sein de la structure, mon rôle peut être assimilé à celui d'une observatrice participante. À la suite de la phase d'exploration consacrée à la découverte des lieux, de l'équipe et au recueil de documents utiles à la compréhension du fonctionnement global de l'organisation, des éléments d'interrogations permettant de cibler mes recherches sont rapidement apparus.

Toute recherche suppose des lectures pour venir nourrir la pensée et permettre le déplacement de regard, au-delà de l'exploration du terrain. Une articulation pertinente et cohérente entre investigations, observations, situation professionnelle et apports théoriques est nécessaire. Pour répondre à la problématique énoncée, nous nous situons dans une approche abductive appliquée à une étude de cas combinée à la méthode d'entretien semi-directif utilisée afin d'orienter vers certains thèmes en laissant toute liberté pour s'exprimer. Dans ce cas, l'interviewer doit réaliser des interventions afin d'encourager les personnes interrogées à avancer et clarifier ou approfondir certains points (Fenneteau, 2015).

La rédaction de ce mémoire appuyée par le tuteur référent, avec lequel les échanges mensuels ont commencé dès janvier 2020, permet d'inscrire ces questionnements dans une réflexion commune. Ces rencontres ont permis de soulever les éventuels points de blocage dans le but de travailler ensemble à leur résolution. Par ailleurs, une version intermédiaire du dossier avec une introduction problématisée, des références théoriques ciblées et la présentation du contexte a été rendue fin mai 2020, à l'ensemble des professeurs encadrants.

B. Présentation des acteurs et méthode d'échantillonnage

Les personnes interrogées sont choisies selon une technique d'échantillonnage non probabiliste, par commodité, en raison de leur accessibilité, de nos connaissances et de nos besoins. Il est important de veiller à la variété des profils pour que l'échantillon étudié se rapproche le plus possible de la population de l'association. Différentes personnes occupant diverses fonctions au sein de LBS ont été interrogées : trois salariées en temps plein dont deux coordinatrices de terrain et la directrice d'antenne, une bénévole, un ambassadeur, deux volontaires en service civique (VSC) et l'ancienne directrice ayant lancé le projet à Marseille. Je suis aussi entrée en contact avec des personnes de LB à Paris : le fondateur de l'association, l'Office Manager qui prend en charge la fonction RH au siège et un membre du Conseil d'Administration pour comprendre leur rôle dans la stratégie et le style de management adoptés. Le tableau récapitulatif des entretiens réalisés qui contient les principaux traits caractéristiques des personnes rencontrées, se trouve en Annexe 1.

2. Réalisation de l'enquête

Nous nous sommes rapidement posés la question du temps accordé aux investigations et du choix de la méthode d'observation du terrain. L'objectif étant de procéder à l'analyse des méthodes de gestion, principalement autour du triptyque de Pichault et Nizet (2000) complété par les travaux de Rousseau (2002 ; 2005 ; 2007). À la suite des premières explorations intellectuelles et une phase d'intégration au sein de la structure, des éléments de contexte sont visibles, certains à valider et d'autres à découvrir. L'exploitation de la littérature ainsi que la partie exploratoire de la collecte d'information sont complétées par la construction d'un cadre d'analyse outillé. L'utilisation d'un cahier d'observation et la réalisation d'entretiens approfondis avec les membres proches de la structure ont pu apporter de la matière concernant le contexte mais aussi les processus, ou jeux d'acteurs, et le contenu, soit les idées et les pratiques.

Une étude qualitative selon plusieurs phases d'entretiens a été réalisée pour une meilleure appréhension de l'objet d'étude. Lors de la première étape, certains acteurs clés de LBS sont interrogés en vue de faire ressortir leur manière de percevoir l'antenne et l'association. La seconde étape d'entretiens repose sur une analyse plus globale à travers le point de vue du fondateur, de la fonction RH et du CA. Enfin, une phase de travail collectif avec les personnes interrogées volontaires est prévue pour échanger sur les hypothèses et les préconisations qui peuvent émaner et donner suite à un travail de co-construction de ce dossier.

Ont été conduits 11 entretiens semi-directifs dont la durée est variable, entre trente minutes et presque deux heures. Mon intégration dans la structure facilite la traduction du jargon utilisé mais nous devons être attentifs à l'influence possible de ma présence sur les réponses obtenues. Chaque entretien est accompagné d'une prise de notes parfois complétée par un enregistrement audio avec l'autorisation des personnes interrogées, afin de faciliter les retranscriptions. Au-delà de l'anonymisation du nom de l'association étudiée, il convient d'anonymiser les enquêtés dans un souci de méthode pour « *protéger les données des individus* » (Nguyen, 2014). Il reste cependant une forte possibilité que les individus interrogés se reconnaissent entre eux à travers les spécificités de leurs fonctions (Zolesio, 2011).

Avant de commencer, un guide d'entretien (Annexe 2) autour de deux grands thèmes déclinés en sous-thèmes puis en sous-questions a été construit pour garder un fil conducteur. L'hétérogénéité du type d'acteurs amène à différencier plusieurs guides d'entretien sur cette même base et à personnaliser les questions afin de rendre l'analyse des réponses la plus pertinente possible. Au fur et à mesure des rendez-vous, le guide d'entretien a pu être affiné pour les suivants.

Pour la plupart, les entretiens individuels se sont déroulés dans un café, dans une ambiance conviviale privilégiant un échange ouvert loin d'un cadre formel ou potentiellement stressant. Notons que deux entretiens avec les superviseurs n'ont pas pu être réalisés en face à face mais par appels téléphoniques. Au cours de ces rendez-vous, des questions de relance ont parfois été utilisées afin que la personne interrogée puisse développer ses idées ou ajouter un oubli potentiel. De plus, chaque être humain ayant une personnalité et une facilité à s'exprimer qui lui est propre, le déroulement de l'entretien a été différent selon la personne rencontrée. Des personnes s'expriment volontiers en abordant tous les thèmes, en donnant des exemples et des informations très détaillées voire confidentielles, tandis que d'autres sont un peu plus timides, voire réticents, dans leurs réponses.

Parallèlement aux entretiens, une observation participante est l'opportunité d'un accès facile aux informations, d'autant plus que les membres de l'association sont réceptifs à l'idée de m'aider à la réalisation de cette enquête. Il a aussi été possible de consulter de multiples documents relatifs à l'association. Certains sont rendus publics, tels que les statuts ou les rapports d'activité et financiers, tandis que d'autres ont un accès réservé en interne comme la matrice décisionnelle ou les comptes-rendus de réunion. Les échanges avec les membres de l'équipe lors de temps informels ont également été facilités permettant d'avoir des éclaircissements sur le fonctionnement de l'organisation et les particularités de l'antenne, tout au long de l'écriture de ce dossier. Cette position rend aussi possible le développement d'une certaine connaissance de la culture et des routines organisationnelles. Par ailleurs, elle offre la possibilité d'avoir accès à certaines scènes souvent inaccessibles dans l'organisation si l'on n'y travaille pas soi-même. A titre d'exemple, le séminaire de ville en décembre 2019 ou les réunions de coordination hebdomadaires sont des temps au cours desquels il a été possible de prendre des notes concernant le discours et récolter, à chaud, l'avis des participants. Ces éléments seront utiles pour la partie discussion et l'analyse des résultats.

En comparant le contenu des entretiens et les observations réalisées sur le terrain, nous avons pu voir les personnes interrogées dans les situations qu'ils nous ont décrites. Ainsi, nous avons pu entreprendre de mettre des images sur des mots pour une meilleure compréhension du contexte et des réponses qui nous ont été fournies.

3. Mode d'analyse des données

Plusieurs outils ont servi à l'analyse des données qualitatives récoltées à la suite de la restitution des propos des interviewés. Chaque entretien a d'abord été découpé selon les thèmes abordés pour faciliter un repérage dans le temps puis nous avons réalisé un World Café selon le guide proposé par la Fondation Roi Baudouin (2006). Sur une feuille vierge, il s'agit d'écrire les verbatims et informations importantes après relecture et les questions que nous pouvions avoir pour chaque entretien. Cette méthode permet l'appropriation des propos et une certaine stimulation de la réflexion. Enfin, ces données ont été rangées dans la grille de lecture présentée à la fin de la revue de la littérature (Schéma n°3).

Nous avons veillé à mettre en exergue les différents points de vue des acteurs interrogés et non pas de les énoncer un par un sans logique analytique. Une analyse croisée entre la vision de la direction et celle des autres salariés ou bien celle des bénévoles nous semble pertinente dans la mesure où ces individus n'occupent pas la même position hiérarchique, ni le même poste. De plus, les ressentis pouvant être fatalement différents d'un individu à l'autre, nous avons procédé à la comparaison des salariés de même niveau hiérarchique pour identifier les différences de perception et d'expérience entre chaque répondant.

La pratique de l'observation participante est utile à la collecte de données. Cependant, elle se confronte au défi d'objectivité et de distanciation car il est nécessaire de prendre du recul sur les pratiques dans lesquelles nous pouvons être imprégnés. Nous avons dû trouver un positionnement clair en pointant les incohérences dans l'organisation.

Par ailleurs, la structure émet une demande de retour concernant les résultats de cette étude qui est prévu, en fonction des évolutions de l'actualité. Cette restitution permettra d'exposer les préconisations présentées dans la partie suivante et discuter de la manière dont il est possible de les envisager concrètement.

II. Présentation du terrain

Cette partie s'attache à présenter la structure étudiée, en précisant les spécificités de l'antenne marseillaise. Nous ferons également un point sur le modèle économique et les états financiers de l'association.

1. Présentation et histoire de Le Bourdon

Nous commençons par présenter les constats de départ et le besoin social identifié par le fondateur de LB. Nous étudierons ensuite les évolutions et la diversification de ses activités et territoires d'action.

A. Contexte de création et valeurs fondatrices

Inscrit dans les statuts de l'association, l'objet de LB consiste à « *changer le regard porté sur le monde de la rue et encourager le faire ensemble entre voisins avec et sans domicile, pour construire une société plus inclusive* ». Plus généralement, cette association d'intérêt général a pour mission le développement de projets qui visent à engager les citoyens dans la lutte contre l'isolement des plus démunis. Elle est créée à Paris en 2014 à la suite des constats du fondateur qui prend conscience de l'ampleur de l'exclusion sociale dans la capitale où le nombre de personnes sans domicile ne cesse d'augmenter et le lien social de proximité s'érode. Après un passage par l'incubateur MakeSense et un premier financement de la Fondation Carrefour, ce jeune parisien de 27 ans lance le premier programme de l'association en 2015, un réseau local de solidarité et de bienveillance qui met en lien les commerçants et les habitants avec et sans domicile. Son engagement dans ce projet local qui recherche le lien à l'autre se retrouve aujourd'hui dans les valeurs défendues par l'organisation.

E01 : « *D'un côté, il y a ce besoin des personnes sans domicile de parler, se sentir exister, avoir une estime de soi et faire des choses avec leurs voisins, et de l'autre côté, on se rend compte que les citoyens ne savent juste pas quoi faire. On a pas toujours les clés d'action ni les modèles simples pour s'engager au quotidien et le projet est né avec cette idée de se dire qu'il y a des commerçants et des habitants prêts à agir et des personnes à la rue qui ont des besoins concrets, surtout de lien social, sans savoir à quelle porte frapper.* »

Les actions de LB dépendent de la collaboration des différents acteurs d'un quartier et sont réalisées dans une logique de « *faire ensemble* » pour sortir de la charité descendante propre au mouvement théologique du christianisme social. Ce modèle fait de la lutte contre l'exclusion sociale, un effort collectif puisque toutes les parties prenantes sont incluses dans l'activité qui repose en grande partie sur le bénévolat des citoyens solidaires avec ou sans domicile mobilisés qui adhèrent. Le fondateur souhaite donner l'accès à des services et des produits de manière inconditionnelle sans monétisation à tous ceux qui en ont besoin via un réseau solidaire. Concrètement, des commerçants s'engagent à offrir des services de base essentiels et les habitants peuvent payer des produits qui sont laissés en attente ou distribués sous forme de bons à tous ceux qui en ont besoin. Les services offerts apparaissent sur un pictogramme affiché sur la vitrine des commerçants volontaires, dans des livrets distribués aux sans-abris lors des sensibilisations de rue et sont recensés sur le site internet de l'association. Les habitants participent à la vie et la croissance du réseau, au même titre que les personnes sans domicile elles-mêmes, qui jouent un rôle actif dans leur réintégration en tant que bénévoles « *ambassadeurs* ». Avec son « *approche horizontale innovante de la solidarité* » (E01), où la place du bénéficiaire et celle du bénévole se confondent, l'association vise le renouvellement des formes d'engagement tout en renversant la pyramide de Maslow puisqu'elle agit en complément des acteurs professionnels de l'action sociale qui se concentrent sur d'autres besoins.

B. Processus historique de développement

L'association se définit comme « *un laboratoire d'innovation sociale en constante ébullition qui se concentre sur une nouvelle approche de la solidarité* ». L'objectif étant d'outiller les citoyens pour faciliter le lien et l'entraide envers les personnes démunies, l'association cherche à rendre possible la réplique rapide du modèle par d'autres organisations en utilisant une « *approche accessible et universaliste* » (RA 2017).

Après neuf mois d'expérimentation locale dans le 11^{ème} arrondissement de Paris, le projet est étendu à sept autres quartiers et toute une série de choses sont progressivement testées. L'offre de service se diversifie, les pictogrammes se multiplient en fonction des besoins identifiés et des événements solidaires sont organisés chaque mois dans un quartier différent (RA 2016). Encouragée par la couverture médiatique dont le projet bénéficie dès ses débuts, l'association suscite rapidement l'intérêt de citoyens français et étrangers souhaitant s'engager dans

l'initiative. En 2016, le fondateur parvient à lever des fonds pour employer trois salariés, dont lui, et des coordinateurs de terrain généralement VSC accompagnés d'une cinquantaine de bénévoles.

L'effectif continue d'augmenter pour diffuser le modèle plus largement en mettant en place un essaimage contrôlé en région dès 2017. Les directeurs et directrices des antennes régionales sont recrutés pour développer les programmes et activités de l'association au niveau local « *accompagnés d'équipes de terrain et appuyés par le siège national* » (RA 2017). Parallèlement, deux autres programmes sont lancés à Paris : un premier qui consiste à inclure des personnes avec ou sans abris dans la végétalisation des rues et un projet d'insertion via une activité de biscuiterie. L'association expérimente aussi le modèle de franchise sociale en France et lance un réseau international qui regroupe et accompagne les initiatives à travers le monde qui souhaitent développer le même modèle, offrant ainsi les outils et les procédures à ceux qui auraient les moyens matériels et humains pour mettre en place le projet sur leur territoire. L'idée que le projet n'appartient à personne et que chacun peut s'en saisir semble au cœur de l'identité du projet associatif.

Aujourd'hui, plus de 1 000 commerçants sont partenaires de l'association qui présente un budget de plus d'un million d'euros avec une trentaine de salariés permanents répartis entre le siège à Paris et huit antennes sur le territoire français (RA 2019). Le nombre de bénévoles augmente également. Alors que l'organisation comptait une soixantaine de bénévoles avec et sans domicile en 2017, plus de trois cents bénévoles participent à la vie associative et plus de soixante ambassadeurs portent la voix de la rue dans les antennes régionales où LB est présente en 2019. L'association poursuit son ambition d'être « *rapidement présente dans tous les territoires où des besoins ont été exprimés* » et espère « *couvrir l'intégralité des régions françaises d'ici 2021* » (RA 2018).

2. Présentation de l'antenne régionale Le Bourdon Sud

A Marseille, le projet voit le jour en mai 2017 suivant les principes fondamentaux de l'association LB. L'histoire commence avec le recrutement de la directrice qui lance le projet dans le 1^{er} et le 6^{ème} arrondissements, accompagnée par une vingtaine de bénévoles et quelques ambassadeurs rencontrés au fil du temps. Le lancement officiel a lieu le 22 juin 2017 lors du premier événement de présentation du projet au Polikarpov Bar qui réunit « *près de 200 personnes sur le Cours d'Estienne d'Orves* » (E04).

E04 : « Ils cherchaient des gens pour répliquer le projet dans d'autres villes comme Marseille et ils m'ont convaincue. J'ai d'abord fait le tour de mes potes et j'ai vu qu'il y avait des personnes susceptibles de s'engager avec moi. »

Le réseau solidaire de LBS développe progressivement ses activités avec la création d'une chorale et d'une radio inclusives. Des formations sont dispensées aux riverains volontaires sur des thèmes comme « l'aller vers » ou « l'écoute active ». Un « repère » est aussi organisé une fois par semaine pour accueillir et sensibiliser les personnes sans domicile. Quelques mois plus tard, un binôme de bénévoles est recruté en tant que premiers VSC, dont E09, afin de poursuivre le développement du programme phare de l'association dans les quartiers du centre-ville et participer à son lancement dans les quartiers sud. En 2018, LBS compte deux salariés permanents puisqu'une personne est recrutée pour soutenir la recherche de financement. Dans toutes les antennes, nous retrouvons plus ou moins cette composition : une personne en charge de la direction, une autre chargée du développement et des fonds et plusieurs coordinateurs et animateurs de terrain, souvent des jeunes stagiaires ou VSC.

Aujourd'hui, l'équipe se compose également de deux coordinatrices locales salariées. Plus de 170 commerçants affichent leur engagement via le réseau solidaire animé par une soixantaine de bénévoles avec et sans domicile qui gravitent autour du projet. Plusieurs membres de l'antenne régionale s'investissent aussi sur le lancement du projet d'initiatives urbaines inclusives (CA 2019).

3. Budget et financement

Le développement territorial de LB, avec l'ouverture de deux antennes chaque année depuis 2017 et l'augmentation des effectifs qui en découle, explique la croissance exponentielle du budget de l'association. La croissance des coûts implique la croissance des besoins en financement de l'association qui fait appel à des ressources « *diversifiées et tournées vers l'impact* ». LB cherche à « *sécuriser les financements en vue du développement du projet* » et l'amélioration des outils et processus afin de démultiplier l'impact auprès des personnes sans domicile (Budgets prévisionnels 2016 et 2017). En quête d'une autonomie financière, elle souhaite se doter d'un « *modèle économique pérenne, durable et rentable* ».

Pour son développement, LB fait principalement appel à des fondations privées. En 2016, l'association peut déjà compter sur le soutien de onze partenaires financiers et techniques (Fondation Carrefour, Fondation de France, Fondation d'entreprise AG2R La Mondiale etc.) et six mouvements et réseaux associatifs (MakeSense, Réseau des Entrepreneurs Citoyens etc.). Ce réseau acteur de la solidarité compte plus de cinquante partenaires dès 2017 et ne cesse de se développer (RA 2016). Les projets en local sont aussi soutenus par les pouvoirs publics. (RA 2019).

Pour son fonctionnement, LB se finance avec des prestations aux entreprises, le micro-don et les dons des particuliers, grands mécènes inclus. En effet, dès 2016 l'association met en place un système de Good Transaction (Héoh) chez 4 commerçants solidaires volontaires permettant au client de faire un micro-don à l'association au moment du règlement de l'addition. Grâce à ce partenariat, elle récolte plus de 850 euros la première année et étend ce système de financement dans les autres villes en 2017 « *afin de poursuivre la diversification des sources de financement du projet, assurer son autonomie, sa pérennité et le développement de ses actions* » (RA 2016). Dès 2018, l'association développe une offre aux entreprises : parrainages team building, arrondi sur salaire, formation, qui rapporte près de 40 000 euros parmi les recettes totales qui dépassent un million d'euros avec un budget excédentaire de 16 000 euros.

En termes de coûts, les salaires et charges de personnel représentent une large majorité du budget, tandis que les investissements et frais de structures atteignent presque 25% des coûts.

Aujourd'hui, LB poursuit le développement des sources de financements sur « *un modèle gagnant-gagnant permettant de garantir une indépendance décisionnelle* » et le budget prévisionnel pour 2021 dépasse deux millions d'euros. L'association permet en partie de financer les actions de l'antenne régionale LBS grâce à différentes fondations comme La France s'Engage, le partenariat national avec Franprix (micro-dons en caisse), les subventions publiques et le partenariat avec les politiques publiques, le soutien de fondations privées et le partenariat d'entreprise. L'antenne régionale favorise aussi les financements multiples et souhaite s'adapter au mieux à la politique RSE des entreprises pour promouvoir son projet auprès de leurs collaborateurs.

PARTIE 3 – PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

La présentation de la structure étudiée permet d'identifier l'expansion de l'activité notamment via la mise en place de nouveaux lieux géographiques afin de démultiplier l'impact du projet social. Comment ce choix influence-t-il l'organisation interne de LB, et particulièrement celle de l'antenne régionale marseillaise ? Quelles sont les pratiques de gestion mises en œuvre afin de porter les valeurs du projet et le développement territorial et économique ? Nous allons ici présenter et analyser les différents éléments de réponse apparus sur le terrain d'étude à travers la grille de lecture que nous venons de formaliser (Schéma n°3).

I. Contextualisation

Depuis 2017, les années sont riches en développement et réflexions stratégiques structurantes pour l'association permettant sa consolidation. Cette partie vise à présenter le mode d'organisation et les méthodes de gestion utilisées par LB selon un cadre contextualiste. Nous ferons régulièrement des allers-retours entre le siège situé à Paris et l'antenne régionale marseillaise.

1. Gouvernance et fonctionnement organisationnel

Commençons par présenter LB à partir de ses caractéristiques structurelles. Nous verrons d'abord les buts poursuivis, puis les modes de division et de coordination du travail, pour finir sur la distribution du pouvoir.

A. Les buts poursuivis pour maximiser l'impact social

Au sein de LB, nous observons la prédominance des buts de mission tournés vers les usagers et partagés par l'ensemble des membres, en référence à la configuration missionnaire. La « *bienveillance* » et la « *solidarité* » sont les termes utilisés par ces derniers pour qualifier les valeurs éthiques du projet qui aspire à « *donner à chacun des moyens d'agir pour s'impliquer dans la lutte contre l'exclusion* » (E10). L'organisation place l'initiative des individus au centre de son action sans objectif de maximisation du profit puisqu'il est question de donner l'accès à des services de manière inconditionnelle sans monétisation.

E03 : « *C'était primordiale de recréer des liens simples et humains (...) de toutes petites actions avec un effet colibri qui permettraient d'être des prétextes au lien et finalement de redonner une estime de soi. »*

E11 : « *Nos missions consistent à créer quelque chose qui soit le plus bienveillant et égalitaire possible. »*

Le projet associatif visant à apporter une réponse à des besoins qui ne sont pas encore couverts représente une innovation avec un enjeu social. Les buts reposent sur la mission de l'organisation qui consiste à réduire l'exclusion des personnes sans domicile et sont principalement ceux que le directeur-fondateur a définis. Ce dernier représente la figure centrale de l'association dont les représentations fondées sur l'éducation sont directement en lien avec la culture d'entreprise. La lecture de son parcours fait preuve de ses connaissances et intérêts pour les questions sociales en faisant le choix d'une approche entrepreneuriale qui se distingue de l'ESS classique. Il réalise notamment des formations telles que le Certificat de Social Business à HEC School Management en 2014 et rejoint le réseau Ashoka et le MOUVES en 2017 pour lutter contre la pauvreté au sein d'organisations pionnières de l'entrepreneuriat social.

Rapidement, l'association se rapproche de la configuration adhocratique en intégrant des buts de système faisant écho aux entreprises classiques. Le projet social qui constitue la fonction de base de l'association à l'égard de la société est au cœur de l'organisation qui poursuit également un objectif de croissance et d'efficacité. Dès 2016, le RA de l'association exprime la priorité de créer du lien social et d'être investis sur une plus grande partie du territoire. L'année suivante est marquée par quatre grandes phases : un premier trimestre de développement territorial, un second de structuration interne, un troisième permettant d'investir l'autonomisation financière et un dernier de valorisation des projets de l'association (RA 2017). LB permet de financer les actions des antennes régionales et souhaite travailler sur leur autofinancement via différentes démarches, comme le micro-don chez les commerçants ou entreprises volontaires, par exemple. Pour valoriser et donner une meilleure visibilité à ses actions, l'association réalise une étude avec l'agence Phare en 2018 et publie une évaluation d'impact social en décembre 2019. En effet, la création de lien social difficilement mesurable rend le modèle complexe à vendre aux investisseurs, notamment au moment des premières levées de fonds (RA 2016).

Ces éléments se retrouvent au niveau de LBS dont l'objectif est de faire vivre les valeurs du projet associatif et d'être investie et visible sur une plus grande partie du paysage marseillais. Dès 2018, l'antenne régionale travaille à son autofinancement et la structuration amène la recherche de financements locaux notamment auprès de fondations, entreprises ou subventions publiques.

Finalement, l'association ressemble à s'y méprendre à une entreprise sociale, ou une entreprise à mission avec un « *modèle économique tourné vers l'impact* » souhaitant faire rimer performance économique fiable et l'activité particulière de maximisation de l'impact social (RA 2018). Dans ce cas, les buts de système peuvent entrer en conflit avec les buts de mission. La volonté de la direction de lancer régulièrement de nouveaux projets pour obtenir des financements, faisant référence aux buts de système, peut se confronter à l'avis de ceux qui y voient le risque d'un manque de préparation réduisant la qualité du service fourni, faisant référence aux buts de mission. Il peut aussi y avoir des tensions entre différents buts de système comme la croissance de l'organisation et celle de sa capacité de financement.

B. L'organisation du travail pour tendre vers l'objectif

Alors que le fondateur commence par une étude de terrain dès 2014 et lance le projet seul, l'organisation doit rapidement diviser et coordonner le travail pour atteindre le but visé.

E03 : « J'ai recruté une première personne rapidement et la seconde étape c'était de déléguer pour passer de un à deux, puis à trois (...) c'était vraiment un travail de passation d'informations (...) pour ce qu'on appelle les entrepreneurs sociaux, on démarre seul, on agit comme des startups sociales, très rapidement de manière agile et on casse la tradition de l'association. »

La « *troisième étape de démultiplication de ce qui est déjà fait à Paris* » (E03) implique ensuite le recrutement de salariés dans plusieurs villes de France et le développement des fonctions support au sein du siège organisé autour de huit personnes réparties dans des pôles opérationnels. L'équipe se divise horizontalement selon un pôle Opérations & Impact, un pôle Administratif & Financier qui comprend le développement, un pôle Communication et un pôle RH & Organisation. Dès 2017, ce système de programmes représente le comité de pilotage (COPIL) de l'association au sein d'un organigramme hiérarchique composé de la direction générale au siège à Paris, des directeurs régionaux, des coordinateurs et animateurs de terrain

et des bénévoles répartis dans plusieurs villes. Nous verrons dans la partie suivante que la répartition du pouvoir aujourd'hui induit que la division du travail soit davantage horizontale.

Le niveau de qualification des salariés est généralement élevé, la majorité étant détentrice d'un niveau bac+2 au moins. Ils occupent des postes en manipulant les savoirs, savoir-faire et savoir-être acquis lors de leur formation mais « *ce sont les valeurs qui réunissent les salariés car ils ont tous des parcours très différents* » (E07).

L'organisation se structure progressivement autour de champs d'expertise et s'inscrit dans une configuration entrepreneuriale qui montre l'ingénierie gestionnaire mise en place dès le début pour se développer. Néanmoins, l'association cherche à favoriser l'initiative des opérateurs dont la coordination se réalise par standardisation des normes, mode de coordination dominant de la configuration missionnaire et par ajustement mutuel, en référence à la configuration adhocratique.

E06 : « La responsable de la communication doit faire respecter la charte graphique en cohérence avec les valeurs, tout comme les bénévoles et coordinateurs de terrain doivent agir en fonction. »

Une importante communication s'installe entre les opérateurs qui travaillent principalement dans le cadre de groupes projet en vue de répondre aux demandes spécifiques du public visé. Des outils collaboratifs existent pour diffuser les informations et favoriser la création d'un sens commun. Par exemple, les « groupes de travail » à l'initiative du siège sont proposés à l'ensemble des salariés permanents pour réfléchir ensemble aux bonnes pratiques autour de thèmes spécifiques. Les salariés, stagiaires et VSC ont aussi accès à des plateformes web de partage.

E02 : « En physique, il y a des réunions de coordination opérationnelles ou événementielles gérées en local et des réunions au siège. »

E01 : « Workplace, le Drive et les pages Facebook des antennes, c'est assez laborieux de tout suivre mais ça donne une idée de ce que font les autres, c'est vraiment pas mal. »

Au niveau local, chaque antenne se compose d'un directeur ou d'une directrice qui n'est pas directement présente sur les actions de terrain des bénévoles qui agissent avec des coordinateurs locaux salariés, stagiaires ou VSC. La coordination par la supervision directe est plutôt faible. L'équipe salariée peut se référer à la direction qui ne donne pas directement d'ordres, ni de consignes mais intervient plutôt « *en tant qu'accompagnatrice pour échanger des idées* » (E11). LBS multiplie « *les réunions qui sont aussi des moments où les membres se rappellent les valeurs qui guident le projet* » (E10). Une réunion hebdomadaire réservée aux salariés, stagiaires et VSC de l'antenne permet de fixer les objectifs de chacun. Depuis quelques mois, ils participent également à une réunion mensuelle spécialement consacrée à la réflexion sur leurs pratiques de terrain. Les bénévoles peuvent aussi se retrouver chaque semaine pour discuter des actions lors d'une réunion animée par un coordinateur de terrain. En dehors de ces temps organisés, les nombreux échanges informels en face à face ou par téléphone permettent d'ajuster quotidiennement l'action collective. Nous retrouvons les avantages et les inconvénients de ce mode de coordination. L'ajustement mutuel permet une très forte réactivité face aux environnements complexes et mouvants mais ce système fonctionne seulement si l'information circule. Tous les opérateurs reconnaissent que la communication, majoritairement informelle, est très intense et prend beaucoup de temps dans leur travail. Il y a donc un risque de surcharge mentale.

En outre, les opérateurs jouissent d'une certaine autonomie dans la façon d'organiser et prioriser leurs missions et leur emploi du temps, dans la mesure où ils adhèrent aux valeurs et que les objectifs sont atteints. Chaque membre possède plusieurs casquettes en fonction des missions dans lesquelles il souhaite s'investir et les tâches sont diversifiées, bien que les responsabilités puissent méthodiquement être données en fonction des capacités. Par exemple, en tant que stagiaire étudiante dans le domaine de l'ESS, la directrice m'a proposé de l'aider dans la rédaction des appels à projet. Dans cette configuration, la division du travail des opérateurs est plutôt faible tant sur la dimension horizontale que verticale.

E01 : « *La marge d'autonomie sur le terrain, c'est le côté très agréable de l'asso. Il y a quand même énormément d'expérimentation qui peuvent se faire. On est tous garants de ce qui se passe sur le terrain mais libres de pouvoir l'entamer d'une manière ou d'une autre.* »

E05 : « *On a quand même la possibilité de s'organiser entre nous sans que la directrice soit toujours là, du moment qu'on répond aux missions du projet.* »

E11 : « *Il n'y a pas vraiment de journée type. J'ai de plus en plus de liberté à fixer mes journées qui sont toujours rythmées en fonction des priorités du terrain et des potentiels problèmes et enjeux auxquels il faut réfléchir au niveau de l'équipe des bénévoles. La directrice locale incarne le siège, c'est l'interlocutrice au milieu qui nous traduit les objectifs d'action et de développement en local. Après, peut-être qu'avec la gouvernance qui arrive ça va changer.* »

Les changements importants qui se produisent actuellement dans la gouvernance de l'association et la distribution du pouvoir, font l'objet de la partie suivante.

C. L'évolution de la gouvernance

Dès sa création, l'association souhaite instaurer une gouvernance horizontale où « *chacune des parties prenantes participe à l'organisation sans faire appel à une hiérarchie traditionnelle* » (RA 2016). Le modèle associatif induit une gouvernance démocratique et LB s'engage à écouter les salariés et les bénévoles qui s'impliquent dans le projet (E07), faisant écho à la configuration missionnaire dominante. Si les collaborateurs se chargent de la gestion et de la coordination des différents projets, le CA garantit l'intérêt général de l'association.

En 2016, cinq administrateurs bénévoles sont regroupés dans un Conseil des Sages. Néanmoins, LB s'inscrit également dans une configuration entrepreneuriale car le CA n'occupe pas une place réellement significative et le pouvoir reste principalement centralisé dans les mains du fondateur.

E03 : « *Au début, ils avaient pas vraiment un pouvoir de décision (...) avec un management où c'est moi qui prend les grandes décisions au niveau national. Cette étape a duré un peu plus d'un an.* »

E04 : « *On voyait jamais le CA, on en étendait parler de temps en temps, ils décidaient rien. C'était nous les directeurs de villes et le fondateur.* »

L'année 2018 amorce la consolidation de l'organisation qui cherche à avoir une « *vision affinée* » tout en prolongeant le développement territorial entamé (RA 2017). Selon le fondateur de LB, cette « *quatrième étape de structuration interne* » se découpe en « *trois enjeux d'évolution de la gouvernance associative dans la lignée stratégique* » présentés ci-dessous.

a. Tendre vers un modèle horizontal basé sur une codirection générale

Pour limiter le pouvoir du fondateur seul, la codirection (CODIR) à trois têtes mise en place en septembre 2018 se base sur les premiers pôles créés au siège pour diviser le travail qui sont différents de ceux actuellement en vigueur que nous venons de présenter. Par ailleurs, il nomme Déléguée Générale (DG), l'anciennement chargée de développement l'ayant accompagné pendant un an sur son pôle.

E03 : « Ça a permis de me soulager. On a eu des accompagnements des grandes boîtes comme Capgemini qui ont fait des études en interne et nous ont proposé un modèle holacratique. »

L'holocratie est le système de gouvernance développé par LB en 2018 qui permet à l'association de décentraliser le pouvoir et les décisions. L'organisation est structurée en cercles interconnectés qui disposent d'une certaine autonomie en vue de rencontrer les objectifs. Chacun est sur des programmes et des problématiques qui ne sont pas totalement déconnectées des autres. Le fondateur explique que ce modèle ressemble aux crises de croissance « *qui ne sont pas forcément négatives mais qui sont des crises au sens japonais* », c'est-à-dire des transformations internes. La configuration adhocratique est une déclinaison de ce mode d'organisation. Parallèlement, les journées nationales se multiplient afin d'intégrer au processus de décision toutes les villes dans lesquelles l'association est présente. En mars 2019, la CODIR organise un séminaire qui invite tous les salariés, stagiaires et VSC, à Paris pour coconstruire la vision de l'association à trois ans pour aboutir au plan stratégique 2019-2021. Elle met en avant le fait que les « collaborateurs » sont « *les meilleurs leviers et plus grands facteurs de succès de l'association* ».

Quelques mois plus tard, le fondateur quitte la CODIR opérationnelle et intègre la gouvernance statutaire en tant que bénévole pour appuyer LB dans sa structuration financière. Après cinq ans à la tête de l'association, il souhaite s'en écarter un peu pour « *laisser la structure évoluer plus librement et instaurer une gouvernance ouverte à des personnes proches du terrain et des bénévoles avec et sans domicile* » (E03). L'idée d'une CODIR élargie qui intègre les Directions d'antennes mûri depuis la fin d'année 2018, se consolide lors du Plan Stratégique et se met en place en 2020.

E03 : « *La dernière étape qu'on a construite c'était pour casser le côté siège très parisien centralisé qui se fait beaucoup dans les associations mais qui n'est pas sain pour autonomiser les gens (...) avec un chef d'orchestre pour animer, préparer, mettre le hola, donner le tempo et représenter l'association. »*

E01 : « *C'est une direction davantage représentée par des gens du territoire avec tous les directeurs de région réunis. »*

Le rôle des dirigeants change et le siège joue plutôt un rôle d'accompagnement.

E07 : « *Les modalités un peu différentes passent par des gens au siège qui vont plutôt être experts sur un domaine et là pour créer des outils à destination des territoires pour mieux gérer les opérations, aider dans la levée de fonds, mieux étudier l'impact... »*

E01 : « *Le virage a été fait à 360 degrés et je pense qu'il a été accéléré pendant le confinement car la CODIR était très active. À l'époque, c'était un peu les chefs manitou, dans une position pas forcément cohérente avec une réflexion partagée. Aujourd'hui, les antennes n'ont pas de superviseurs, si ce n'est le CA et le bureau (...) Le rôle de la DG est celui d'une DG classique : représenter l'asso dans les grandes instances nationales, être garante de l'équilibre budgétaire donc sur une bonne mission de développement financier et mobilisée sur tout ce qui est coordo de l'équipe CODIR. On lui fait pas de retour sur ce qu'on fait, elle est plutôt là en tant que conseillère. Elle a aussi un lien avec le bureau qu'elle retrouve une fois par mois pour donner des nouvelles de la CODIR et sur le développement associatif. »*

Nous avons interrogé le fondateur sur les différences entre ce modèle de distribution du pouvoir et le précédent. Selon lui, il y a encore un peu d'holocratie puisque les membres qui composent le siège aujourd'hui travaillent avec des logiques d'expertise par département « *qui se croisent en rosace avec des décisions en commun* ». Cependant, le siège, qui n'est plus une direction centrale au niveau national, est là pour aider les directions régionales qui ne travaillent pas en holocratie. Ces dernières ont « *leur terrain, leurs propres enjeux de développement et sont finalement des mini associations* ».

Les pôles du siège constituent un soutien pour les salariés de l'association qui doivent toujours respecter certains objectifs, tels que le remplissage des formulaires de suivi des commerçants, le développement du territoire ou encore l'utilisation d'une communication basée sur des fréquences et des formats types parmi un panel (E06). Une réunion de CODIR permet à tous les directeurs et directrices d'antennes et le siège de se réunir chaque lundi à distance, sans compter l'envoi régulier de mails (E01). L'Office Manager en charge de la fonction RH au siège explique participer à ces réunions en tant que spectatrice sans faire partie de la prise de décision : « *J'ai pas le droit de vote mais j'entend quand même toutes les discussions (...) c'est là qu'il y a le plus de transmission d'informations (...) on a aussi une réunion siège toutes les semaines pour se raconter les nouvelles de la semaine et ce qu'on va faire* ».

b. Impliquer les différentes parties prenantes au sein de la gouvernance associative

L'association cherche progressivement à renforcer le rôle des membres bénévoles du CA qui sont de plus en plus nombreux dans le processus de décision et prépare aujourd'hui la mise en place d'une « *gouvernance partagée* ». Ce projet se traduit par la constitution d'un CA dont la force se trouve dans la diversité de ses membres qui partagent « *une vision complémentaire permettant de prendre les bonnes directions en veillant toujours à l'intérêt des publics sans domicile* » (RA 2018). Il se compose de différentes parties prenantes des programmes de l'association réparties selon deux pôles. Un premier collège national composé à nouveau d'experts de l'action sociale et de l'ESS (neuf personnes dont le fondateur, des commerçants, des directeurs de l'innovation de la Croix-Rouge, une personne du réseau d'entrepreneurs sociaux Ashoka etc.) et un collège régional composé de représentants des bénévoles avec et sans domicile de chaque ville.

E11 : « *C'est une composition mixte qui permet de représenter tout le monde.* »

E01 : " *Le CA est beaucoup plus diversifié qu'à l'époque où je suis rentrée, c'est-à-dire beaucoup moins parisiano-centré, plus ouvert et divers qu'avant pour qu'il y ait une pluralité de regards sur ce qu'il se passe dans l'association.* »

Les adhérents de chaque région vont pouvoir se présenter, lors de l'AG exceptionnelle de novembre 2020, pour intégrer le CA qui se réunit plusieurs fois par an pour valider les aspects administratifs et financiers de l'association mais aussi pour aborder des sujets stratégiques et éthiques.

E11 : « Deux personnes seront élues à Marseille pour représenter l'antenne au niveau national dans le but que les décisions de l'asso' soient prises de manière plus collégiale avec des représentants bénévoles qui feront remonter les particularités et les besoins de chaque région. »

A côté du CA, le bureau est composé de la présidente, anciennement codirectrice de l'association au moment de la direction à trois têtes, une secrétaire, un trésorier et de leurs vices respectifs qui se réunissent tous les mois. Cette instance est un appui pour la direction actuelle et constitue la responsabilité légale de l'association.

E01 : « Ils sont élus dans la foulée de l'AG par le CA. La réunion de bureau mensuelle est censée valider ou poser des questions à la direction générale pour savoir si tout va bien. Après, il y a l'assemblée générale annuelle pour valider les budgets prévisionnels, évaluer les budgets passés et s'occuper des comptes. »

E03 : « A chaque réunion de CODIR, il y a la validation du bureau qui n'est pas là pour mettre des bâtons dans les roues mais pour rappeler certaines conditions ou points éthiques avant de signer. »

c. Mettre en place une gouvernance participative au niveau local

E03 : "La troisième étape c'est l'humain, c'est-à-dire comment tout le monde en interne participe au processus de construction, à la vie de l'association et de l'antenne. »

Les prises de décisions au niveau de la LBS, étroitement liées à la division et au mode de coordination du travail, sont fonction du rapport hiérarchique, en référence à l'organisation adhocratique, et de l'implication dans la mission donc de l'adhésion aux valeurs, selon la configuration missionnaire.

E11 : « Quand les problématiques touchent directement au projet, ça peut être unilatéral. Quand on n'est pas tout à fait en accord avec E03, elle prend le temps de discuter avec nous et quand elle ne sait pas comment se positionner, elle appelle le siège qui confirme souvent ce qu'elle pense. Donc, ça fait un appui d'autorité mais ce qui est bien avec l'antenne marseillaise, c'est qu'on traite les problèmes aussi a posteriori. Si on relève quelque chose qui ne fonctionne pas après on fera attention, on s'en rappellera et puis si ça se reproduit, on saura comment faire. Les décisions sont quand même très imprégnées du terrain, de ce qu'on a pu vivre. »

E10 : « *Si demain, en tant que référente du terrain, on dit qu'il faut développer telle chose, il faudra justifier notre prise de position et que ce soit en adéquation avec les missions du projet. On appuie aussi les bénévoles pour que leurs idées soient entendues. C'est ce qui fait qu'on ne fait pas exactement les mêmes choses à Marseille qu'à Paris.* »

E09 : « *La direction à Marseille a toujours impliqué tout le monde dans les prises de décisions et favorisé le faire ensemble.* »

E08 : « *Les évènements, le changement de regard, les réunions entre nous et le pouvoir de s'exprimer, c'est ça la base de l'association.* »

Finalement, les grandes décisions qui peuvent concerner la modification du projet dépendent maintenant d'une gouvernance partagée avec la CODIR élargie. LB affiche la volonté d'éviter le syndrome du « chef totalitaire » en intégrant les membres qui peuvent influencer les décisions s'ils ont intériorisé les missions de l'organisation, en référence à la décentralisation conditionnelle du pouvoir dans la configuration missionnaire. En outre, en décentralisant le pouvoir dans des équipes réunissant opérateurs et ligne hiérarchique avec notamment les directeurs et directrices d'antennes qui ont la responsabilité d'ensemble de l'organisation, celle-ci se rapproche aussi de la configuration adhocratique. Une « *matrice de décision* » dans laquelle sont définis trois niveaux est en cours d'élaboration. Selon (E03), « *le recrutement d'un salarié nécessite l'intervention d'un pair pour croiser les territoires* ». Si une antenne régionale veut développer un nouveau programme, une validation nationale est requise « *parce que ça touche au cœur du projet de l'association et sa vision stratégique* » (E10). Puis, « *encore au-dessus, l'échelon associatif concerne la gouvernance bénévole* » (E01).

2. La gestion des ressources humaines

D'ici l'année prochaine, l'association souhaite mettre en œuvre l'ensemble des projets inscrits dans la feuille de route finalisée avec le Plan Stratégique 2019-2021. Un des objectifs concerne le développement d'un « *cadre de travail régulé et bienveillant permettant aux collaborateurs de se développer au fil d'un parcours d'évolution cohérent et complet* ». L'association invite les membres à « *s'impliquer dans toutes les décisions de l'association et à réinventer le management de demain* » (RA 2018).

A. Le développement de la fonction ressources humaines

Dans un souci de praticité au départ, le fondateur choisi de déléguer la fonction RH à des structures externes. C'est en 2018 qu'un service RH est créé autour de la responsable du pôle Opérations, aussi codirectrice, qui devient responsable du pôle RH. Une "Office Manager" est recrutée l'année suivante *« pour aider dans tout ce qui est gestion administrative RH, factures, notes de frais etc. et qui rentrent dans la gestion courante de l'association »* (E02). Depuis le départ de la Responsable du Pôle RH en août 2019 à la suite d'un congé de maternité, l'Office Manager *« commence à reprendre toutes les missions de la gestion administrative des RH comme les contrats ou les grilles salariales »* (E10). Aujourd'hui, plusieurs interrogés reconnaissent la volonté d'établir un pôle RH de plus en plus structuré.

E07 : « Le pôle RH doit répondre à des besoins importants à différentes échelles dans l'association. Il faut penser sa structuration de manière intelligente. »

E02 : « On vient de finir la refonte des contrats, on a mis à plat toute la grille salariale et mis en place des processus de recrutement. »

B. Les critères de la gestion des ressources humaines

Le développement d'un modèle valoriel de GRH est influencé par la présence d'une configuration missionnaire dominante et une stratégie d'affaires orientée vers la qualité et l'innovation. L'adhésion aux valeurs et l'investissement dans la mission de l'organisation sont des critères importants. C'est cet investissement qui justifie le bénévolat et l'implication des salariés malgré les rémunérations modestes dont ils bénéficient. Le revenu n'est qu'une composante de la relation salariale qui dépend aussi des valeurs du projet.

E09 : « Ce qui m'a directement touché dans le projet c'est les valeurs qu'il porte, c'est ça qui nous réunit. »

E11 : « Normalement à un stade de coordinatrice tu es payé plus (...) mais après ça m'intéresse pas trop. »

E04 : « Ce qui m'a convaincue c'est la confiance qu'on m'a donnée en me parlant du projet et le fait de travailler avec les personnes pour les personnes, pour moi ça voulait enfin dire quelque chose. »

L'essaimage du projet en région implique le recrutement de "petits gars qui avaient très envie de monter un truc", selon le fondateur qui s'inscrit dans une culture entrepreneuriale. En discutant avec la fondatrice du projet à Marseille et l'une des toutes premières bénévoles, leurs mots ont tout de suite été dans ce sens.

E04 : « *Partir d'une opportunité, d'un petit truc et le rendre gros, c'est ça que j'aime.* »

E09 : « *On parlait de rien, fallait tout créer ici.* »

LB a besoin d'un personnel salarié et bénévole engagé en référence au but de mission prédominant. Néanmoins, les missions qui leurs sont attribuées, dans le but d'investir l'association sur une plus grande partie du territoire, requiert aussi des compétences qui jouent un rôle de plus en plus important dans la GRH. Différents membres sont ainsi chargés d'assurer la gestion administrative, la gestion de la vie quotidienne et la gestion comptable et fiscale de l'association. Les coordinateurs locaux font vivre les valeurs de l'association à travers des missions qui se traduisent par un ensemble de savoirs, savoir-faire et un savoir-être précis. Souvent VSC ou stagiaires, et de plus en plus salariés, ce sont principalement des jeunes diplômés entre Bac+3 et Bac+5 issus du réseau de partenaires sociaux de l'association.

E11 : « *Pour le premier entretien, la directrice m'a interrogée sur le projet et il y a eu beaucoup de mises en situation mais elles n'ont pas trop parlé de mes compétences, plutôt de mes aptitudes en tant qu'être humain. Le deuxième entretien était avec les codirecteurs de Paris par téléphone. On a parlé de ma connaissance des outils, Drive, Google agenda, des flyers et des comptes-rendus par exemple, et la partie développement, partenariat, entreprises.* »

LB recrute aussi sur des postes stratégiques, à la communication, aux opérations et à la direction financière dès 2017 dans le cadre de la période de consolidation et de structuration interne de l'organisation. Un poste de chargé de développement s'ouvre également dans chaque antenne pour accompagner les directeurs régionaux dans la recherche de financement.

E01 : « *A l'époque les gens de paris venaient tous d'une école de commerce avec un master en gestion d'entreprise, moi non donc ils ont tiqué à ma candidature au départ.* »

Les savoir-faire justifient les recrutements et peuvent influencer les départs comme l'explique

E01 : « *On est pas tous à l'aise avec les compétences demandées. Aujourd'hui, l'asso fait qu'il y a un reporting avec toute une gestion d'outils qui peut barber certains.* »

La formation des salariés permanents est davantage axée sur des termes et des compétences techniques, issues des entreprises, notamment au niveau du pôle RH qui se structure progressivement.

E01 : « *C'est le fondateur de la Fondation de Marseille qui a fait mon onboarding au niveau du financement, des pistes à développer et le démarchage. Il était bénévole et avait cette casquette de quelqu'un qui avait le réseau pour nous permettre de trouver de plus en plus de financements.* »

E02 : « *Mon objectif c'est de continuer dans mon évolution de poste et à terme de pouvoir passer responsable du pôle RH (...) je l'ai partagé avec la DG qui me coach pour que ça se passe le mieux possible.* »

Des formations spécifiques RH, sur lesquelles l'Office Manager s'est inscrite, sont aussi prévues parallèlement à un accompagnement par un partenaire, tel que Capgemini ou Ashoka, avec qui LB a déjà travaillé pour la montée en compétences.

Finalement, LB se rapproche d'un modèle valoriel avec une tendance à l'individualisation des pratiques de GRH. La connaissance de la culture organisationnelle, en termes de valeurs et de compétences, joue un rôle majeur dans le recrutement puis l'intégration des membres. Cette culture d'entreprise articulée autour d'un projet commun est considérée comme un facteur d'identification. Ainsi, le recrutement d'anciens bénévoles ou stagiaires et les évolutions de poste pour ceux qui s'investissent de manière cohérente avec les objectifs de la mission, sont souvent bien perçus. C'est le cas pour trois personnes parmi les onze interrogées, dont **E02 :** « *Quelques mois après mon stage ici, il y avait une offre disponible en tant qu'Office Manager et j'ai candidaté. Comme j'avais déjà une bonne connaissance de l'asso, ma candidature a plu et je me suis facilement intégrée en tant que salariée.* »

C. La formalisation des instruments de gestion des ressources humaines

Pour être investie sur plus grande partie du territoire, LB a besoin de l'implication de ses membres dont elle aspire la maîtrise de certaines compétences. Elle doit se munir d'outils de gestion et de communication cohérents avec les objectifs définis. Le développement des buts de système et la volonté d'accompagnement de l'activité des opérateurs dès 2017 par le siège, se traduit par l'instauration de règles de gestion plus rigoureuses.

Le degré de formalisation des pratiques de GRH augmente puisqu'elles sont explicitées par des politiques et des règles écrites à l'intérieur de l'organisation avec un degré élevé de régularité de l'application de la procédure.

E03 : « *Au début c'était assez bordélique puis les fiches de poste ont émané par elles-mêmes (...) il a fallu qu'on teste le modèle sur le terrain pour comprendre qu'à un moment il fallait un directeur, des coordinateurs locaux etc. »*

E09 : « *C'était beaucoup moins écrit et formalisé que maintenant parce qu'on ne savait pas, on démarrait sur les territoires »*

La formalisation s'accompagne d'une certaine standardisation et uniformité des pratiques à toutes les antennes qui impliquent un affaiblissement du degré de flexibilité. La documentation à l'égard du processus de recrutement des salariés permanents est un bon exemple de régulation formelle dans l'organisation.

E03 : « *L'idée c'est que les responsables d'antennes fassent vraiment les mêmes étapes à Paris, à Lille et en Province (...) C'est une étape de répliation qui se structure assez facilement (...) il y a une fiche de poste et des objectifs clairs auxquels on s'est déjà confronté. »*

E02 : « *Aujourd'hui on a un parcours de recrutement qui est plus long et bien déterminé. Il y a un premier entretien avec le manager N+1 (...) puis c'est la DG et la RRH qui font le deuxième entretien à deux. »*

La formalisation du modèle s'accompagne de la mise en place d'outils de gestion communs faisant écho aux entreprises classiques. Les fiches de postes et les trames d'entretien pour les bénévoles et les salariés sont détaillées. L'emploi du temps de ces derniers doit apparaître sur un Google Agenda et les entretiens annuels d'évaluation des salariés permanents se caractérisent par l'écriture de critères précis.

E01 : « *Il y a tout un doc' qui a été créé par le pôle RH. En tant que N+1, avec le coordo, on sélectionne cinq ou six missions qui nous semblent les plus importantes de la fiche de poste. Chacune des deux parties fait une évaluation de leur niveau de maîtrise avec des commentaires. Pendant l'entretien, on analyse nos réponses et on se met d'accord sur une évaluation commune. Dans une deuxième partie on voit les pistes d'amélioration possibles et les aspirations qu'a le salarié sur les différentes missions qui sont proposées dans l'asso. »*

Par ailleurs, un grand nombre de tutoriels, comme les feuilles de route pour l'organisation d'une sensibilisation de rue, un événement ou un flyer, expliquent les actions de l'association et servent aux membres de guide des bonnes pratiques permettant aussi de favoriser l'intégration des nouveaux salariés. La transmission de ces outils communs est favorisée par la création de multiples plateformes de partage qui visent à encourager le travail collaboratif entre régions et au sein de chaque antenne, dans un cadre plus formalisé.

E04 : « *Sur Papyrus on trouve tous les outils et les schémas organisationnels, c'est l'intelligence, le lieu de ressources, la bibliothèque. Workplace c'est le réseau social et Drive c'est l'aspect outillage et partage.* »

E03 : « *On a construit la réflexion autour de ces trois outils pour créer une direction agile et intelligente.* »

Par « agile » et « intelligente », nous pouvons comprendre que les outils sont sans cesse remis en question et renouvelés par le terrain, le siège étant chargé de systématiser cet outillage pour l'offrir à tous les membres concernés. Cela étant, l'organisation cherche à favoriser la transmission des informations en formalisant le mode de coordination des opérateurs.

E02 : « *En plus des réunions régulières, on a accès à un CR en ligne que chaque antenne remplit chaque semaine pour rester informés de ce qui se passe à l'extérieur.* »

E01 : « *Il y a une newsletter interne destinée à toutes les personnes qui travaillent actuellement dans l'asso, c'est-à-dire les permanents, VSC et stagiaires pour les informer de toutes les infos qu'on a récolté au CODIR et en réunion siège.* »

E10 : « *Je sens la volonté de réunir les questionnements de chaque ville. On est en train d'organiser des réunions de coordo' pour parler de nos problématiques en tant que coordinateurs de terrains différents.* »

La formalisation et la standardisation des pratiques de gestion de l'association impacte LBS qui « *essaie toujours de faire un ordre du jour clair avant et un compte-rendu après chaque réunion pour le mettre sur le drive et la plateforme* » (E06). Néanmoins, le cadre reste principalement informel au niveau local permettant de garder une certaine flexibilité et adaptabilité. Il existe plusieurs pratiques de GRH pour lesquelles il n'y a pas de système défini ni de règles écrites, où les décisions sont prises en fonction des particularités de la situation qui se présente. Les échanges entre salariés et avec les bénévoles sont impulsés par la présence de multiples réunions de coordination qui se déroulent avec ordre du jour mais sans brider la parole et la créativité de

chacun car tout autre sujet peut être évoqué. L'intégration et la formation des VSC, stagiaires et salariés permanents se traduit par l'appropriation des outils informatiques communs précédemment cités, mais repose principalement sur des pratiques informelles entre pairs et sur le tas. En effet, l'apprentissage de mes missions en tant que stagiaire au sein de LBS s'est principalement réalisé en accompagnant les membres de l'équipe directement sur le terrain. Ce discours se retrouve dans la majorité des entretiens que nous avons pu effectuer dans le cadre de cette recherche, tels que **E11** : « *J'ai plus appris sur le terrain avec la directrice ou en solo plutôt que sur l'ordi et les outils comme Papyrus. Ça permet de s'imprégner des gens. Les outils sont des supports utiles bien travaillés mais ne suffisent pas, les deux se complètent car les outils sont plus neutres et complets pour s'approprier le projet et les méthodes.* »

Finalement, nous pouvons trouver des dispositifs formels de GRH et des pratiques plus informelles, tantôt convergents, tantôt divergents avec les premières. Progressivement, la formalisation et la standardisation traduisent l'individualisation des pratiques pour accompagner le développement de LB. Parallèlement, la présence de nombreuses pratiques informelles encore aujourd'hui, surtout au niveau local, inscrit l'association dans des modèles valoriel et arbitraire de GRH, respectivement aux configurations missionnaire et entrepreneuriale.

D. Le degré de centralisation des pratiques de gestion des ressources humaines

Aujourd'hui, les pratiques de gestion formelles encouragent la centralisation puisqu'elles fournissent des canaux et une certaine systématisation des procédures. Le pôle RH en lien avec la DG au siège centralise la gestion administrative globale de l'association tout en apportant un certain outillage aux différentes antennes.

E02 : « *Je fais les contrats, les suivis de paiements, les fiches de paies pour tout le monde et je m'occupe des difficultés (...) avec la DG comme soutien et validation.* »

Néanmoins, la volonté de décentralisation de la fonction RH dans les directions régionales s'impose progressivement.

E03 : « *On n'a pas forcément besoin d'un RH à temps plein, mais plutôt de faire monter en compétences tous les directeurs de région qui ont toutes les fonctions du siège cumulées au niveau local.* »

E06 : « Il y a une volonté de décentralisation avec quand même un siège qui veille au respect de la loi, de la grille salariale, qui gère la création d'outils etc. »

E01 : « En tant que directrice régionale, je gère les congés par un logiciel de gestion de paie et de congés, je fais que valider, c'est la plus simple de mes fonctions RH. Après, je gère tout ce qui est onboarding et offboarding de tous les stagiaires et VSC. C'est les coordo' salariés qui les mettent en place mais je supervise les entrées, l'accueil, les bilans intermédiaires et les entretiens de sorties. Pour le processus de recrutement, je crée l'annonce à partir d'une qui est déjà faite au siège. Je la remanie en version locale et la poste. Je lance la communication à nos partenaires et je suis en veille sur les candidatures qui arrivent. Je fais une première sélection de quatre à cinq candidats, je planifie les entretiens, j'invite les coordo' concernés aux entretiens planifiés et après on sélectionne la personne, je prépare et signe les conventions, je centralise les documents administratifs que je fais passer au siège et je motive les équipes pour créer l'emploi du temps et les premières missions de onboarding. Je valide et après les coordinateurs gèrent directement avec les personnes. »

Certaines pratiques formalisées, telles que le recrutement des salariés permanents, restent en partie centralisées.

E01 : « On a récemment mis en place cette phase qui était pas du tout là quand je suis arrivée. Le recrutement d'un permanent passe par moi au début. Je fais la démarche de mise en ligne de l'annonce, les premiers entretiens et sélections que j'envoyais à deux personnes de Paris au siège social. Depuis qu'on est en CODIR élargie, c'est la DG et une personne de la CODIR qui passe les entretiens. Ensuite, c'est moi qui fais les entretiens annuels d'évaluation. »

En fin d'année, chaque direction régionale propose aux autres leur plan de développement concernant le terrain et les projets à développer en annonçant les ressources dont elles ont besoin pour l'année suivante. Il y a ensuite validation par le siège de l'envie de créer un poste, par exemple.

E03 : « C'est un rapport d'étonnement (...) c'est plutôt des discussions autour du profil qu'il faut, de l'encouragement et du questionnement (...) il y a généralement validation car les gens ne font pas des demandes irréalistes. »

Selon le fondateur, le processus doit être soutenu par le siège et les antennes pour une question de responsabilité collective mais aussi pour favoriser l'intégration et la diffusion des valeurs au sein de l'association : *« Il y a régulièrement des rencontres entre toutes les directions avec partage de savoirs et de connaissances (...) c'est une montée en compétences pour chacun sans enlever les logiques de croisement des recrutements (...) L'idée c'est de pas aller plus loin dans l'autonomisation (...) il faut cet esprit de solidarité, que les gens se connaissent entre eux. »*

Les antennes peuvent aujourd'hui faire valoir leurs spécificités en termes RH selon un processus décisionnel modulé par la gouvernance partagée avec la codirection élargie, précédemment présentée. Lors de nos entretiens, E01 et E02 ont cité un exemple concret qui venait d'avoir lieu. À la suite d'un financement visant à essaimer le projet dans une autre ville de sa région, le responsable d'antenne de Lille fait une proposition de recrutement.

E01 : « Une fois qu'il a réfléchi avec le responsable du pôle d'opération et impact qui est notre soutien sur le développement des antennes, on discute entre CODIR notamment sur les points de vigilance et on vote ensemble pour valider ce qu'on proposera au bureau puisque ça concerne l'embauche d'un salarié sur une nouvelle fiche de poste. Il voulait embaucher dès octobre, on a validé une première approche de terrain à la fin de l'année et une embauche en janvier. »

Finalement, le mode d'organisation entrepreneurial choisi dès le départ par le fondateur de l'association, qui depuis connaît une croissance exponentielle et la structuration de la fonction RH, entraîne un rapprochement avec le modèle arbitraire où le degré de décentralisation des pratiques de GRH est faible. Néanmoins, ces dernières connaissent aujourd'hui une certaine décentralisation entre différents niveaux hiérarchiques assimilée à l'individualisation des pratiques en lien avec l'importance croissante des compétences. Les pratiques RH sont en quelque sorte centrées sur le contrôle de l'activité des opérateurs. De plus, nous reconnaissons le modèle valoriel qui se caractérise par une décentralisation conditionnelle des pratiques en fonction de la manière dont les opérateurs s'impliquent dans la réalisation de la mission de l'association puisque la direction s'occupe du recrutement, le CA intervient pour le redynamiser et certains militants peuvent se mobiliser et prendre part au débat, notamment sur la manière d'engager les bénévoles.

II. Analyse

Aujourd'hui, la mise en place d'une gouvernance partagée avec la CODIR élargie semble indiquer l'ambition de réguler les dysfonctionnements éventuels et favoriser la construction collective du sens. Au regard de ces éléments, il s'agit maintenant de pointer les incohérences et les enjeux fondamentaux identifiés dans le fonctionnement de LB qui peuvent remettre en question les discours managériaux. Nous verrons que le développement de pratiques managériales influencées par le contexte suppose des ambivalences à tous les niveaux des processus correspondant aux relations de pouvoir entre les acteurs en présence. Pour établir un lien entre ces derniers et comprendre leur comportement au regard de leurs valeurs personnelles, cette partie combine un raisonnement systémique avec un raisonnement stratégique.

1. Des logiques divergentes

La difficulté à intégrer plusieurs personnalités au sein d'une équipe cohésive et unifiée illustre la question de la légitimité qui se joue entre l'engagement libre et volontaire des membres et l'unité du projet collectif dans le modèle valoriel de GRH développé par LB. La présente partie s'interroge quant à la manière de prendre en considération les intérêts de l'ensemble des parties prenantes de l'association (premier questionnement).

A. La relation entre la direction et les antennes régionales

L'ensemble des personnes interrogées expriment l'importance de garder la proximité avec les problématiques de terrain, « *en étant présent dans la rue et pendant les évènements* » (E08), pour ne pas s'éloigner des valeurs qui fondent le projet et motivent leur engagement. La fondatrice du projet à Marseille parle de « *légitimité de territoire et de lien avec les gars de la rue* ». Le fondateur insiste sur l'importance de mettre en œuvre des techniques de management horizontales au niveau national et local.

E03 : « *Il faut recréer l'étape 1, ce sentiment d'être tous à l'écoute et décloisonnés, et la défendre dans la direction générale qui n'est plus vraiment pyramidale mais autonome et horizontale.* »

Néanmoins, LB développe une certaine logique industrielle, selon laquelle la sélection et l'évaluation des salariés se base sur les compétences au nom des exigences techniques de l'activité. En cela, le choix de développement de l'activité notamment via la mise en place de nouveaux lieux géographiques peut s'opposer à la logique civique de certains acteurs. La fonction RH suppose alors la négociation avec ces derniers pour garantir le maintien du sens du projet en leur proposant une solution qui rencontre leurs intérêts.

E04 : « Au début j'aimais bien l'énergie, le côté entrepreneur et aventurier. Pendant six mois, les discussions ont tourné autour du projet, de notre façon de rendre service et d'approcher les gars de la rue. Après, le but c'était de se développer pour avoir plus d'argent. Ça s'est souvent résolu sur la base de compromis avec la CODIR de l'époque. Au moment des premiers recrutements, on a perdu en confiance et collectif puisqu'on n'était pas toujours d'accord. J'avais aussi voté contre le développement de l'antenne à Toulouse parce qu'on était tous dans le jus, c'était pas le moment. »

Le départ de la directrice/fondatrice de LBS encouragé par la CODIR à trois têtes en 2019 fait lien avec une activité de plus en plus basée sur des instruments de contrôle de gestion qui ne font pas sens pour tous les militants. Les gestionnaires instaurent un suivi plus serré de la performance entre soucis d'unicité et velléités de contrôle s'opérant en vue d'orienter les comportements vers un sens commun. En quelques sortes, la nouvelle génération de managers se différencie par une méthode de travail plus gestionnaire, formalisée et moins intuitive. Ajoutons que les membres de l'association se composent de bénévoles de tous âges, en revanche, les salariés permanents ainsi que les stagiaires et VSC sont majoritairement des jeunes de moins de 30 ans. Nous pouvons ainsi faire l'hypothèse que la volonté des recruteurs s'oriente vers un comportement opposant moins de résistance, tels que celui des jeunes qui sont potentiellement dotés d'une moins grande expérience qu'une personne plus âgée et qui vont avoir tendance à plus facilement s'accommoder d'une rémunération relativement faible.

Ces changements suscitent des réactions au sein de l'équipe locale. La construction du sens ne semble plus toujours relever d'un processus de participation collective et certains membres évoquent un manque de reconnaissance de leur engagement.

E08 : « C'est dur de voir que les personnes qui ont lancé le projet à Marseille, qui ont permis de réduire l'exclusion de beaucoup de gens de la rue et ont fait résonner la solidarité, ne se sentent plus totalement en harmonie avec l'asso. »

D'autres expriment des difficultés d'intégration dans un environnement qui doit régulièrement faire face à des changements.

E11 : « *Mon arrivée était une période délicate parce que la directrice annonce son départ quelques jours après. Comme elle a fondé le projet et fédéré l'équipe de bénévoles, le contexte était très particulier. Je reprenais ses missions et il y a seulement eu trois mois de passation de trois ans de terrain alors que j'avais pas beaucoup d'expérience. J'avais des preuves à faire au niveau de l'acceptation dans l'équipe. Si on avait travaillé ensemble pendant quelques mois, ça aurait sûrement été différent.* »

D'une certaine manière, les pratiques de gestion se caractérisent par un choc des cultures entre l'antenne marseillaise et le siège à Paris dû à des intérêts et des buts parfois divergents. Il arrive que la logique industrielle du siège faisant écho aux configurations adhocratique et entrepreneuriale se confronte à la réalisation du projet social. Ainsi, les membres qui partagent des valeurs basées sur la bienveillance et la culture entrepreneuriale du fondateur et qui sont animés par un certain goût du défi pour concourir à la croissance d'une organisation, s'intègrent dans le projet avec moins de difficulté.

E02 : « *Aujourd'hui je retrouve tout ce que j'aimais dans mon stage (...) une mission avec du sens, des personnes animées par la bienveillance, plein de projets à développer, une association en mouvement qui cherche toujours à s'améliorer et le plan stratégique n'est jamais fixé définitivement.* »

Aujourd'hui, la mise en place de la CODIR élargie a tendance à apaiser les tensions au sein de LBS puisque la directrice de ville actuelle semble avoir une meilleure compréhension des enjeux stratégiques et financiers. Elle explique : « *Depuis le départ des trois CODIR, il y a une transparence financière beaucoup plus claire qui nous permet de mieux se rendre compte que quand on finit l'année à Marseille à moins trente mille euros, par exemple, on ne peut pas demander une embauche salariale. Même si le besoin RH est pris en compte, il y a une réalité des choses. On a développé trop vite et on se demande si on continue certains projets pertinents mais qui ne nous apportent pas de financement pour avoir les RH en adéquation, comme le projet radio, par exemple.* »

B. Les conflits au sein de la gouvernance statutaire

LB cherche à constituer « *un CA au plus proche du terrain dont la force se trouve dans la diversité de ses membres* » (RA 2018). Aujourd'hui, les décisions importantes sont prises au sein de ce Conseil, accompagné du Bureau, qui sont les organes où les régulations s'opèrent. Ce modèle de gouvernance a pour but d'éviter la dérive vers une forme entrepreneuriale classique en favorisant la construction collective du sens mais les différentes logiques des dirigeants bénévoles peuvent entrer en conflit.

La logique industrielle des entrepreneurs qui composent en partie la gouvernance bénévole à l'image de la culture du fondateur, s'oppose parfois à la logique civique de certains administrateurs. Certains peuvent se trouver dans une situation conflictuelle, notamment autour des procédures de financement, tels que l'exprime **E07** : « *C'est pas toujours très positif d'avoir des financements de grandes multinationales qui permettent d'ouvrir une autre antenne. La question c'est jusqu'où on a besoin d'eux pour exister ?* »

L'ouverture du CA intégrant des représentants bénévoles de chaque antenne indique tout de même la volonté de mieux prendre en compte les intérêts et spécificités de chacun. Les membres de LBS interrogés précisent néanmoins que cette gouvernance permettrait le partage des pouvoirs à condition de communiquer précisément aux représentants les tenants et les aboutissants de leur rôle. Par ailleurs, l'idée d'ouvrir le CA aux antennes peut être interprété comme un risque de diluer son pouvoir. La complexité du processus participatif réparti entre plusieurs territoires pourrait se traduire par la sollicitation des membres au détriment d'une réelle prise en compte de leur avis. Nous avons interrogé le fondateur autour de cette limite qu'il anticipe déjà : « *L'idée c'est de profiter de l'AG pour écouter, former (...) que ce soit un rapport d'expression et de cohésion (...) pour le CA à distance, on a appris à s'écouter et utiliser des systèmes de salles pour se répartir sur des thématiques pendant le confinement.* »

En effet, les CA doivent se faire par visioconférence organisée pour faire un appui aux directions locales et pour que les bénévoles avec et sans domicile élus puissent se sentir en confiance avec une véritable médiation de la prise de parole.

C. La gestion des individualités au sein de l'antenne marseillaise

Au niveau de l'antenne régionale LBS, la collaboration avec certains individus peut être remise en cause lorsque la logique domestique selon laquelle un membre bénévole est bien intégré s'oppose à la logique civique car ses opinions et ses comportements contredisent les missions de l'organisation.

La répartition parfois floue du rôle des bénévoles souvent liée à une trop forte implication qui peut engendrer des situations de conflit au sein de l'équipe marseillaise.

E11 : « Par exemple, un bénévole actif peut ne pas vouloir qu'un autre bénévole fasse les suivis commerçants du quartier dont on s'est mis d'accord qu'il était responsable. Les intérêts individuels passent parfois avant le projet parce que la personne existe un peu à travers la responsabilité de ce quartier, c'est aussi une question de légitimité. »

Bien que les managers salariés de l'antenne soient parfois en incapacité de gérer les rapports de force, l'équilibre serait favorisé par l'intervention d'un tiers facilitateur, dont la légitimité est fortement déterminée par l'intégration et l'influence au sein de l'équipe, pour réguler les relations.

E11 : « Je suis garante que le travail soit bien fait et si j'ai un conflit avec les bénévoles, c'est la directrice qui est l'intermédiaire. Elle est là depuis plus longtemps que moi et elle a une autorité plus naturelle avec les bénévoles en tant que directrice. »

2. Une prise d'initiative limitée par le contrôle d'une activité associative complexe

Nous venons de montrer que le suivi plus serré de la performance instauré par les gestionnaires de LB est parfois en contradiction avec la logique civique de certains acteurs. Il est aussi étroitement lié à la perte d'autonomie de ces derniers qui ne peuvent pas toujours intervenir sur le processus de production pour s'écarter quelque peu des directives consignées. Cette partie s'intéresse à la question de la responsabilisation issue de l'individualisation des pratiques de GRH et sur leur capacité à laisser une marge d'autonomie suffisante aux opérateurs (deuxième questionnement).

A. Les effets ambivalents de la responsabilisation sur la marge de liberté des opérateurs

La responsabilisation en lien avec le mode d'organisation du travail et la décentralisation intermédiaire de la GRH se traduit par la volonté du siège de laisser une marge d'autonomie suffisante aux opérateurs pour répondre au besoin de flexibilité de l'association. La volonté de responsabiliser les membres se traduit néanmoins par l'exercice d'un contrôle exercé par la hiérarchie et l'introduction de méthodes de gestion classiquement utilisées dans les entreprises qui ne font pas sens pour tous les membres concernés. Cette tension fait écho à la pression à la conformité s'opérant en vue d'orienter les comportements vers un sens commun.

a. Les outils de gestion communs pour définir les normes

Au moment de l'essaimage en région, l'accompagnement limité des premières antennes s'inscrit tout à fait dans une approche entrepreneuriale.

E01 : « Ils laissaient faire au départ, c'était à nous de nous débrouiller. »

E04 : « Quand j'ai lancé le projet j'avais beaucoup de liberté. On me disait de surtout penser au territoire sans regarder ce qu'il se passe à Paris, juste des billes. Par exemple, c'était écrit sur ma fiche de poste qu'il fallait faire un évènement par mois. »

Progressivement, LB réalise régulièrement des opérations de décentralisation pour renforcer un cadre participatif favorisant encore l'initiative des militants tout en exerçant un certain contrôle de l'activité réalisée par les antennes régionales. Pour resserrer le lien, des instruments de gestion communs sont adoptés et l'organisation donne au COPIL le rôle d'accompagner l'activité des opérateurs. Cette volonté peut se traduire par la perte d'autonomie de ces derniers puisque les outils principalement constitués de feuilles de route, ne permettent que peu d'écart par rapport à la norme nationale. Pour autant, les membres de LBS interrogés reconnaissent de manière unanime que le manque de visibilité que peut avoir le siège sur les activités réalisées au niveau local, par l'éloignement géographique, leur permet de garder une marge de liberté satisfaisante.

b. L'autonomie limitée par le reporting d'activité

Lorsque le modèle organisationnel se complexifie et que la gestion augmente pour répondre au développement de l'association, cette dernière cherche à mesurer la performance de son activité. Dans le domaine du management, le reporting est généralement l'activité qui consiste à rendre compte périodiquement de ses performances à l'égard de sa direction. Cette forme de contrôle peut être une pression pour les salariés dont la prise d'initiative faiblit, parfois au point de perdre le sens de leur action. Cette tension est étroitement liée aux divergences qui peuvent exister entre la logique industrielle et la logique civique que nous avons étudiées dans la première partie de l'analyse des résultats obtenus. Elle est d'autant plus accentuée que l'activité de service de création de lien social est difficile à évaluer.

E11 : « Je retrouve les valeurs que je suis venue chercher dans les actions de terrain, les événements qui sont des moments de concrétisation, de rencontre entre les gens. Par contre, je m'y retrouve pas toujours dans le côté respect de la mission d'une asso' qui va vouloir rendre des comptes chiffrés de quelque chose qui est pas tellement quantifiable. Dans le formulaire de suivis, je me rends bien compte qu'il y a un truc qui cloche. Les commerçants sont incapables de dire exactement qui a utilisé les services et quand. C'est comme ça que l'association développe des budgets mais tu dois justifier auprès des gens et des fois c'est pas facile de trouver les bons arguments. »

L'introduction de la logique gestionnaire liée aux besoins de financement externe implique l'invention de nouvelles instances pour apprendre à rendre compte et maîtriser son activité. LB qui se rapproche d'une entreprise sociale, cherche à favoriser les partenariats privés et la vente de prestations de service pour ne pas reposer uniquement sur les subventions publiques et garantir une indépendance décisionnelle. L'association s'adapte rapidement à l'environnement à travers l'apprentissage des règles de bonne gestion et d'écriture du projet associatif. Elle recherche la meilleure adéquation entre la commande qu'elle peut recevoir et son projet social pour ne pas soumettre la logique militante à la logique administrative. Néanmoins, des tensions liées à la nature des financements peuvent être observées. Même si la demande de subventions publiques n'est pas majoritaire, elle crée parfois une dépendance au niveau local. Par exemple, un besoin d'intervention a été identifié par les militants prêts à agir dans le quartier de Saint-Charles à Marseille qui pourront s'y consacrer seulement si l'antenne reçoit les financements nécessaires de la région.

Le contrôle semble aussi influencer l'incapacité des salariés à gérer les relations de pouvoir entre les bénévoles.

E11 : « La partie animation d'une équipe de bénévoles avec toute la pression que ça met sur les épaules c'est aussi compliqué. Tu dois diriger l'équipe vers les actions qui doivent tendre vers les enjeux de l'asso' et en même temps on est pris dans notre quotidien, notre présent. »

Les salariés de LBS interrogés reconnaissent que les bénévoles ont « *beaucoup plus de liberté d'action que les salariés* » (E10) car ils n'ont « *pas de position d'autorité et moins d'enjeux de développement* » (E11). Néanmoins, certains bénévoles sont réticents au changement que suppose la gestion de leur activité par des coordinateurs salariés. Ces réticences sont présentes principalement chez les bénévoles sans domicile investis depuis longtemps dans le projet associatif. D'autant plus que « *les personnes de la rue ont développé un certain besoin de liberté due à leurs parcours de vie difficile* » (E04).

c. La difficulté de déléguer

Au moment de recruter les premiers salariés à Paris, le fondateur se confronte à la nécessité de déléguer le travail qui suppose de lâcher prise et demande de l'énergie : « *C'était de l'apprentissage un peu à la dure (...) quand tu es en solo, tu contrôles l'information, tu as 100% de la donnée et des décisions (...) c'est extrêmement rapide, agile et facile de pivoter.* »

La volonté croissante de responsabiliser les membres de l'association en gardant un management participatif, nécessite de redoubler d'effort en termes de délégation des tâches et du pouvoir. Les salariés de la CODIR à trois têtes laissent place à une CODIR élargie. Néanmoins, deux d'entre eux s'investissent depuis au sein de la gouvernance bénévole. Le fondateur est intégré au sein du collège national du CA dont le pouvoir décisionnel se renforce. La deuxième ancienne codirectrice est actuellement Présidente de l'association. L'élection de cette dernière ne relève pas toujours d'un processus participatif qui peut risquer d'engendrer un problème de légitimité et de reconnaissance à long terme. Tout comme celle de la DG qui transpose la méthode du fondateur qui l'a formée et perpétue, en quelque sorte, sa culture. Dans ces situations, nous observons des décalages à tous les niveaux des processus puisque les membres de l'association sont consultés et écoutés mais il n'y a pas toujours de retour, c'est-à-dire pas de prise en compte réelle de leur parole.

E01 : « *On nous a fait travailler sur une fiche de poste de DG, les missions, le salaire etc. On nous a dit qu'il y aurait des recrutements mais pendant une réunion, la CODIR de l'époque a proposé une personne qui était elle-même à la réunion sans faire de procédure interne de recrutement. »*

E03 : « *C'était un peu la suite logique de ce que je voulais créer (...) cette direction générale avec une délégation générale. En interne on a demandé s'ils voulaient une DG. On a aussi proposé des modes de fonctionnement concernant le poids du DG et celui des directions. »*

En effet, un questionnaire en ligne est proposé à soixante-dix personnes au sein des directions régionales (salariés, stagiaires, VSC) en 2019 afin de voter pour le modèle de gouvernance souhaité, bien que le choix de la personne ne repose pas sur un processus démocratique. Au moment de l'instauration de la nouvelle gouvernance à la fin de l'année 2020 et le jour où la DG partira, l'association souhaite désormais s'orienter vers une logique de recrutement avec la proposition de plusieurs candidats dont l'élection repose sur une validation collective.

La position de ces acteurs au sein de ces organes dirigeants permet de faire entendre leurs intérêts et peut être interprétée comme une difficulté à lâcher prise. Dans le cadre du modèle valoriel que nous venons d'analyser, cette difficulté peut s'expliquer par « *un attachement au projet qui leur tient à cœur* » (E02) qui peut aussi être génératrice de tension s'il s'agit de faire valoir la logique industrielle au détriment de la logique civique.

B. La charge mentale induite par la responsabilisation du modèle de gestion des ressources humaines

Dès le début, la configuration hybride missionnaire-entrepreneuriale dans laquelle s'inscrit l'association s'accompagne de la culture du don de soi et de l'abandon à la mission.

E03 : « *L'esprit start-up sociale c'est souvent une croissance rapide, beaucoup de stress et des gens qui ne regardent pas leurs heures. »*

La tendance adhocratique associée à la responsabilisation des pratiques de gestion vient ensuite renforcer ce phénomène puisque les fiches de poste se complexifient aboutissant à un risque de surcharge du travail. La course aux financements pour se développer et l'instabilité de ces derniers qui reposent sur des appels à projets auprès des collectivités et des fondations aboutissent à des dysfonctionnements dans la politique salariale. Au-delà d'un faible salaire qui

n'est pas la seule composante de la relation salariale, l'effectif ne permet pas toujours de répondre aux exigences de croissance.

E02 : « *Je peux largement organiser mes journées, mon temps de travail et les priorités (...) c'est nécessaire quand on a des postes comme les nôtres où on a pas l'opportunité de recruter sur tous les besoins.* »

E10 : « *Il y a quelque chose d'un peu difficile pour moi, c'est de caller la charge de travail et le nombre de projets entamé avec les RH qui y sont dédiées. Il y a petit à petit des changements. Chaque antenne entame des projets et de manière mesurée certaines en font moins parce qu'elles ont pondérées dans la RH qu'elles ont en face pour pouvoir gérer ces projets.* »

Les coordinatrices locales interrogées considèrent ne pas être justement rémunérés en comparaison des efforts produits.

E10 : « *Je remarque que par rapport à l'investissement, le temps et les compétences qu'on te demande d'avoir, il y a quelque chose de pas forcément équilibré. Un coordo' de projet dans d'autres structures est payé plus que moi et je cracherais pas dessus vu qu'on fait 40h par semaine.* »

E11 : « *Pour pouvoir proposer des choses et avoir une marge d'autonomie faudrait avoir moins d'objectifs qui créent cette pression et donc libérer du temps. Sentir qu'il y a besoin de plus de repos. Il faut prendre en compte le contexte et pas trop se fixer un cadre rigide pour répondre aux priorités de terrain (...) E04 m'avait dit que le mot autorité veut dire "faire grandir l'autre", c'est-à-dire comment en posant un cadre et donnant une direction aux gens on peut faire ressortir le meilleur d'eux-mêmes.* »

La directrice de l'antenne marseillaise confirme la charge de travail trop importante pour pouvoir répondre à la totalité des objectifs amorcés : « *Je suis arrivée en poste de direction avec trois projets supplémentaires initiés en été 2019 sur l'antenne et pas forcément de RH en plus surtout avec le départ de E04 en décembre (...) on est hyperactifs et pas encore hyper stabilisés.* ». Elle reconnaît aussi les difficultés inhérentes à son poste issues notamment de la décentralisation en partie de la fonction RH : « *Je trouve que le poste de directrice est très morcelé et presque schizophrénique aujourd'hui avec beaucoup de responsabilités. Comme si je cuisinais avec les quatre feux allumés. Il y a un côté tout venant. Le fait de s'occuper des financements et de la communication qui prend pas mal de temps mais aussi de récupérer la*

GRH qui est assez laborieuse car il y a un gros turn-over de l'équipe, qu'il faut recruter des stagiaires et volontaires en service civique tous les six mois et les mettre en place. Après, c'est bien que le siège nous enlève le gros de l'administratif déjà. »

Le stress et la charge de travail dont souffrent certains salariés de l'association sont renforcés par la concurrence naturelle qui peut s'installer entre les antennes. A première vue positive et motivante, cette pression semble aussi liée à un souci d'image qui peut faire perdre le sens de l'action.

E11 : *« Je pense que le siège nous met pas la pression pour faire de gros évènements, on se la met beaucoup seuls et on relève un bon défi. En même temps, tu as des directives d'une machine un peu plus monstre, qui fait qu'on doit montrer que même après le Covid on reste mobilisé, que les bénévoles sont encore là etc. On doit se justifier en quelques sortes. Il faudrait avoir moins d'enjeux de développement et moins se concentrer sur la construction d'une espèce de vitrine dans laquelle on gaspille notre énergie. Viser plus petit mais plus approfondi. Consolider le lien avec les commerçants pour qu'ils puissent mieux agir par exemple au lieu d'en intégrer d'autres, par exemple. »*

Ces tensions sont également mises en exergue dans le mode de coordination par ajustement mutuel. Une surcharge et potentiellement mauvaise circulation de l'information engendre une charge mentale pour certains salariés interrogés.

Les changements actuels en termes de gouvernance pourraient aboutir à une meilleure prise en compte de ce qui peut rendre le travail douloureux pour certains.

E01 : *« En tant que directrice, je suis pas mal en phase de consolidation, d'ouverture et pérennisation et je trouve ma place car je suis arrivée au bon moment. Ça prendra du temps avant d'arriver à une masse salariale qui est au niveau des projets, c'est-à-dire des RH en adéquation avec le travail dédié. »*

3. Une organisation du travail sous tension

LB se compose de salariés, stagiaires, VSC et majoritairement de bénévoles sur lesquels reposent le bon fonctionnement de l'activité. Les évolutions dans le mode d'organisation et de gestion du travail suscitent la réaction des acteurs qui se mobilisent autour des contradictions. Ces dernières s'inscrivant dans une boucle rétroactive de construction du sens (Schéma n°3) aboutissent finalement à une tension plus globale qui peut exister dans la définition et la répartition des rôles de chacun.

A. La redéfinition des rôles face au développement de l'activité gestionnaire

L'outillage gestionnaire et de reporting vise à faciliter la communication de résultats chiffrés et le suivi d'avancement de l'activité de LB. Néanmoins, il peut cacher un problème de répartition des rôles et de coordination des tâches des membres de la nouvelle direction générale. Ces derniers ont parfois un temps d'adaptation avant de s'identifier à leur rôle.

E01 : « La DG a mis du temps à se positionner et on a du mal à se répartir le travail. On est pas encore dans cette pondération de qui définit qui fait quoi ? Quand il y a des tensions, je pense que la DG pourrait faire le lien entre les antennes et les responsables de pôles au siège et entre les antennes elles-mêmes. Ça ferait partie de l'horizontalité et la responsabilité de chacun. »

Selon le fondateur, « la codirection élargie est collective et beaucoup plus intelligente ». Ainsi, l'enjeu de la répartition des rôles dans un modèle horizontal est « tributaire du niveau d'implication de chacun » (E07).

E01 : « On fait des tableaux pour se partager et alterner les tâches au CODIR. Par exemple, qui sera animateur ou secrétaire de la réunion hebdomadaire, mais il y en a qui se sont encore jamais inscrits. »

La « capacité d'aisance dans la tâche qui repose sur la personnalité et les compétences » (E01) semble en partie expliquer le degré d'implication sensiblement différent d'un individu à l'autre. Les moyens mis en œuvre par LB en termes de GRH pour responsabiliser les opérateurs ne parviennent pas toujours à supporter les exigences du projet. Les membres de LBS interrogés reconnaissent la difficulté de se positionner face au manque de compétences techniques, notamment au moment du confinement.

E11 : « *On a eu du mal à s'adapter, on avait peu de réactivité. Il fallait refaire toutes les cartes du réseau solidaire mais avec l'équipe salariée on s'y connaît pas trop en com' alors c'est une bénévole graphiste qui nous a aidés.* »

E04 : « *On perd le sens quand il n'y a plus les bonnes personnes qui gèrent au bon endroit, c'est-à-dire que les compétences sont pas toujours placées où il faut aujourd'hui au sein de l'antenne.* »

E02 : « *Certains n'ont pas forcément les clés pour s'exprimer sur tous les sujets en CODIR.* »

L'implication limitée des antennes qui ne prennent que rarement la parole semble aussi découler d'une certaine « *confiance en soi ou légitimité* », selon la directrice de LBS, en lien avec les divergences d'opinions au sein du modèle valoriel quand une logique industrielle se développe.

B. Le positionnement complexe des bénévoles

Le fonctionnement de LB s'appuie sur le travail de nombreux bénévoles sans domicile, « *ambassadeurs* », dans une approche horizontale basée sur le faire ensemble pour permettre au projet de se réaliser. L'inclusion est le moteur de ce modèle qui vise à donner les moyens de s'engager à chaque citoyen.

E01 : « *L'impact est réel. Le projet apporte ses fruits sur l'évolution personnelle et professionnelle des ambassadeurs. On est pas responsables de leurs parcours mais on y contribue beaucoup. C'est cette lecture du projet qui m'intéresse particulièrement.* »

E09 : « *Quand tu es bénévole dans une asso', tu apprends à être bienveillant, poli pendant les réunions, tenir ses engagements et ses missions, c'est déjà un truc qui te réinsère petit à petit dans une société où c'est important de pas déroger sans cesse à ces règles-là.* »

Les nombreux témoignages recueillis au cours d'échanges informels avec les ambassadeurs de LBS durant mon stage vont aussi dans ce sens. Le modèle est très valorisant pour les bénévoles permettant de fédérer l'équipe autour des valeurs du projet. La gestion d'un tel projet recouvre cependant des dysfonctionnements spécifiques au projet social et associés au rôle des bénévoles sans domicile pouvant aboutir au risque de perdre le sens commun.

Au bout de deux ans, LBS se compose d'une équipe interne qui « *fonctionne bien* » mais se retrouve en situation de « *vas clos* » (E01).

E01 : « *Ça a beaucoup fonctionné, notamment pendant le confinement où les gens se connaissent et prennent des nouvelles des uns et autres, mais aujourd'hui ça marche plus. La fin du confinement et la reprise en main du terrain a fait émerger la nécessité d'ouvrir l'équipe. J'avais l'impression qu'on tournait avec les mêmes bénévoles, les choses se faisaient mais sans ouverture. »*

La forte implication de certains bénévoles sans domicile dans la construction du projet aboutit parfois à une forme d'enfermement contraire à la volonté initiale de lutter contre leur isolement. Face au nombre restreint de salariés pour développer l'activité, LBS repose en grande partie sur le bénévolat d'ambassadeurs qui, pour certains, « *sont engagés depuis plusieurs années et peuvent donner jusqu'à 20h de leur temps par semaine et écrire tous les jours à l'équipe* » (E10). Les salariés interrogés souffrent du manque de moyens mis à leur disposition pour orienter les personnes sans domicile vers les structures sociales en capacité d'accompagner leur inclusion dans la société en général.

E11 : « *Certains ne sont même pas impliqués dans les missions de l'asso mais par contre ils sont très seuls et le fait qu'ils soient juste avec nous, avec une régularité dans leur semaine, qu'ils puissent trouver des gens bienveillants envers eux, ça leur change la vie. Ce qui rentre dans le but de l'association mais mon rôle c'est aussi de les guider vers d'autres associations. Comment accompagner ceux qui ont des troubles psy par exemple ? Ou ceux qui ne trouvent pas de travail ? Il y a un blocage parce qu'une corde manque à notre arc. Il faut les accompagner dans leur bénévolat de la même manière qu'on accompagne ceux qu'on croise dans la rue. »*

LBS anticipe le besoin de travailler sur un projet d'inclusion et insertion professionnelle renforcé par les sollicitations des commerçants du réseau qui souhaitent insérer des personnes sans domicile. En septembre 2019, le lancement d'une étude à Marseille par l'Institut Méditerranéen de Formation est validé par le fondateur de LB. Aujourd'hui, plusieurs antennes constatent l'effet néfaste que l'implication des bénévoles sans domicile peut avoir sur l'association et sur eux-mêmes. La direction de LBS inscrit l'étude marseillaise finalisée à l'ordre du jour d'une réunion de CODIR et présente les résultats. Ces derniers font l'objet d'un sujet de discussion à la journée ville de juillet 2020 lors de laquelle la CODIR élargie imagine

une vision nationale du projet. Aujourd'hui, des groupes de travail existent, les discussions sont ouvertes et d'actualité. La réflexion collective permet d'assurer la cohérence avec le projet initial de l'association qui ne cherche pas à remplacer le domaine professionnalisé des travailleurs sociaux. Les personnes interrogées évoquent les moyens pour éviter les décalages.

E11 : « *L'accompagnement c'est la limite du projet, c'est pas notre cœur de métier alors le mieux serait la coopération avec le réseau existant parce qu'on est complémentaires par essence. »*

E01 : « *J'imagine un projet d'inclusion porté par nous et une structure d'insertion pro, sûrement la DPEI. Avec la CODIR, on trouve ce positionnement sain. On respecte nos valeurs d'engagement citoyen de travail avec la société publique sans rentrer dans le travail social donc on est pas tributaire des projets d'accompagnements individuels, seulement colporteurs du projet sur le volet commerçants et accompagnement citoyen. »*

Enfin, la mise en place de ce projet dépend de la validation préalable du CA mais aussi de la résolution de problématiques en termes économique et humain. En effet, les buts de mission se confrontent régulièrement au « *pressage institutionnel et manque de financement que connaît l'association par rapport à ses exigences* » (E07).

Parallèlement, LBS entreprend l'ouverture de son équipe de bénévoles pour continuer le développement de ses activités et favoriser la construction collective du sens. Une campagne d'adhésion a lieu en septembre 2019 et les réunions d'équipe sont soumises à une réorganisation dans le temps et l'espace pour accueillir de nouveaux bénévoles qui ne sont pas forcément libres sur l'horaire habituellement fixé en après-midi et qui cristallisait l'équipe.

E01 : « *On est partis vers un ou deux ans de bascule vers quelque chose de plus grand et plus ouvert que ce que c'était, avec la volonté de laisser les gens vivre librement même si on a davantage d'actions. On en discutait déjà avec E04. L'ouverture enclenchée aujourd'hui est pas un fantasme, elle commence effectivement. Il y a encore des gens qui se relient et se fédèrent autour du projet. Quand je vois l'implication des nouveaux bénévoles, je suis à chaque fois impressionnée de voir à quel point le projet suscite de l'engouement. Je me dis qu'on est là au bon endroit et qu'on répond à quelque chose. »*

Ces changements vers un modèle d'engagement plus libre avec un bénévole « à la carte » ont suscité des réactions chez certains ambassadeurs. Certains expliquent se sentir un peu déstabilisés, moins reconnus et moins valorisés. La directrice d'antenne prend en compte ce double effet et explique qu'il est possible de « valoriser d'une autre manière » à travers la présence de points collectifs accés sur la mise en valeurs de chaque projet : « *On veut installer un système ou chaque semaine une personne ou un binôme en charge d'un projet fait le point aux autres pour continuer dans cette valorisation là. Il ne faut pas non plus oublier le pôle formation des nouveaux bénévoles qui les met en valeurs. J'ai besoin d'eux et j'ai un rôle à jouer autour de leur position à ce niveau là.* »

PARTIE 4 – DISCUSSION

Après l'analyse des résultats obtenus, nous percevons plus précisément les évolutions du modèle organisationnel et des pratiques de GRH au sein de l'association étudiée. Cette dernière partie soulève un travail de réflexion et de distanciation par rapport aux données recueillies pour comprendre dans quelle mesure le fonctionnement organisationnel est en cohérence avec les objectifs, qui doivent eux-mêmes être en cohérence avec le projet social (troisième questionnement).

I. Intérêt de l'étude et leviers d'action possible

1. Apports de la recherche

Bien que les méthodes managériales analysées restent spécifiques à l'organisation étudiée, nous pouvons retrouver plusieurs éléments en corrélation avec les observations et les études produites dans la littérature. Certaines caractéristiques de LB reposent sur les mécanismes dominants décrits dans la partie théorique. Tout d'abord, l'organisation s'inscrit dans la configuration missionnaire étudiée par Mintzberg. La place centrale des buts de mission traduit la volonté militante de l'association d'agir sur une forme d'intérêt général et d'émancipation des individus. Au regard des travaux de Rousseau sur l'organisation militante, la construction collective du sens est centrale pour faire vivre les valeurs qui fondent le projet et favoriser l'implication des individus. Dans ce cas, nous retrouvons le mode de coordination du travail dominant du modèle missionnaire qui se traduit par la standardisation des normes et des valeurs pour orienter les comportements vers un sens commun. Cette configuration dominante influence le développement d'un modèle valoriel de GRH analysé par Pichault et Nizet..

Peu à peu, l'association essaime le projet dans huit villes de France afin d'élargir l'impact de son action et donner la capacité à tous les citoyens de s'engager. Comme le suppose l'état de l'art, l'association se rapproche de la configuration adhocratique en intégrant des buts de système faisant écho aux entreprises classiques. La coordination se réalise davantage par ajustement mutuel et la GRH se décentralise entre différents niveaux hiérarchiques. L'association se gère de plus en plus comme une entreprise avec un modèle économique, une communication moderne, un organigramme structuré et un pôle RH formalisé qui valorise les compétences des opérateurs.

Néanmoins, LB dénote de l'association classique étudiée par les auteurs. Son activité repose sur les principes de l'ESS mais c'est une structure récente avec l'idée d'une organisation alliant modèle économique durable et maximisation de l'impact social, faisant référence aux entreprises sociales et au modèle entrepreneurial de Mintzberg. Ces caractéristiques structurelles sont issues de la culture du fondateur qui représente la figure centrale de l'association. C'est d'ailleurs cette particularité qui influence le développement rapide d'un modèle adhocratique pour accompagner le développement territorial et économique. Ainsi, l'individualisation des pratiques, étudiée par Pichault et Nizet, est renforcée par un contexte culturel valorisant la prise de risque, le défi, la performance et la réussite professionnelle.

Pour éviter les conflits de valeurs, les dirigeants et les managers visent à opérer une rationalisation prudente en intégrant les préoccupations gestionnaires. L'affirmation de la capacité militante de l'association nécessite de garder le contrôle du projet pour le conduire avec une instrumentation appropriée et suffisamment puissante, sans donner le premier rôle aux contraintes de la logique gestionnaire. La capacité inventive des militants, décrite par Rousseau, est favorisée par un ensemble d'éléments qui montre que l'encadrement intermédiaire souhaite créer les conditions d'implantation de cette ingénierie gestionnaire innovante. Celle-ci se traduit par la mise en œuvre d'instruments de gestion du militantisme que LB apprend à formaliser pour les maîtriser en ayant associé les parties prenantes à son projet.

De grands changements dans la gouvernance de l'association illustrent la volonté du fondateur « *d'arrêter de créer le mythe d'une direction parisienne autoritaire qui décide et laisser les gens travailler entre pairs* » pour que l'équilibre cohérent avec le projet se fasse naturellement entre eux. Les décisions ne sont plus centralisées dans les mains d'un groupe restreint d'acteurs et semblent relever d'un processus collectif de création du sens à l'image de l'organisation missionnaire cohérente et de la « *fabrique du sens* » de Rousseau. L'utilisation conjointe d'instruments de gestion classiques et d'outils de gestion du sens, préconisée par l'auteur, permettrait à LB d'évoluer d'une relation « topdown » vers une relation « de confiance » via le partage de pouvoir et la responsabilisation des gens.

E03 : « *La responsabilisation c'est se sentir écouter, le fait de reconnaître ce qui est bien fait en local, le valoriser et montrer que tout le monde peut le reprendre.* »

L'association se trouve dans une période transitoire qui suscite la réaction des acteurs en présence. Elle a rapidement dû faire face à des paradoxes et des moments de doutes que nous ne pouvons pas qualifier de « *choc militant* » au sens de Rousseau puisqu'il y a directement l'idée d'une ingénierie gestionnaire pour se développer. Néanmoins, ces enjeux de tensions ne sont pas sans effet sur la mobilisation des parties prenantes autour du projet social et la construction collective du sens sur laquelle repose l'activité associative. Une forte implication dans le projet et au sein de l'équipe, respectivement associées à la logique civique et la logique domestique étudiées par Pichault et Nizet, vont généralement renforcer les réticences au changement.

En se référant au cadre contextualiste de la GRH, nous remarquons deux tensions articulées autour de la légitimité et de la responsabilisation étroitement liées par deux espaces, celui des modalités d'exercice de l'autorité et l'espace de liberté au sein des rapports hiérarchiques. Selon le fondateur, « *le passage vers un management de confiance se fait quand on commence à lâcher les rênes et les donner à tout le monde* ». Or, les logiques divergentes des acteurs, propres au modèle valoriel et les effets ambivalents du contrôle, propre au développement du modèle individualisant, sur leur marge de manœuvre et en lien avec une pression à la conformité, aboutissent à un problème d'organisation du travail plus général. La répartition des rôles et des responsabilités au niveau national, comme dans les antennes régionales, n'est pas toujours claire aux yeux de tous et ne permet pas automatiquement la création, l'appropriation et la diffusion d'un sens commun. On retrouve également l'idée d'une « *autonomie contrôlée* » conduisant souvent à un surinvestissement dans le travail.

Finalement, afin de concilier gestion et militantisme pour éviter la dérive, au sens de Rousseau, l'association qui se développe cherche à équilibrer les rapports de pouvoir autour de ces deux enjeux fondamentaux. L'exemple des Restos du Cœur, sur lequel s'appuie l'auteur dans sa thèse sur l'organisation militante, est proche de notre terrain. Victime de son succès, l'activité associative se complexifie au point de pouvoir aboutir à une crise de sens, c'est-à-dire que les membres ne parviennent plus toujours à s'approprier et s'investir dans le rôle que l'organisation peut attendre d'eux. La volonté du siège de motiver puis de contrôler à mesure que LB grandit et se concentre sur des buts de système dans une logique industrielle, se confronte à des effets similaires. Pour autant, les structures ne sont pas comparables en tout point puisque les textes se basent sur d'autres secteurs et les soubassements théoriques ne sont évidemment pas les mêmes.

2. Perspectives

L'étude des rouages de la gestion d'une association particulière qui se rapproche de l'entreprise sociale nous permet d'aboutir à des propositions en lien avec le questionnement initial. Par l'analyse des pratiques de GRH, nous comprenons mieux comment l'organisation se construit, se transforme et parvient à se saisir des tensions, autour desquelles les individus se mobilisent, pour redéfinir son modèle et le collectif pour se réinventer. Ainsi, nous pouvons envisager les préconisations suivantes.

Tout d'abord, il peut s'avérer important de repenser l'activité, c'est-à-dire redéfinir la ligne de mire pour éviter que les membres de l'association soient perdus dans leur engagement. Libérer du temps pour consolider et pérenniser l'existant est une première solution envisageable. Si le développement territorial et économique du projet se poursuit de manière importante, une seconde solution est possible en adoptant les pratiques de gestion selon la volonté de s'illustrer dans la performance sociale (recrutement, évaluation, rémunération etc.).

D'un autre côté, il est important d'accompagner la définition des rôles pour soutenir le projet. Au niveau de l'équipe interne, il s'agit de proposer des formations pour acquérir les méthodes et la technique nécessaires pour s'intégrer dans le poste. La direction doit veiller à donner de la légitimité aux salariés auprès des membres bénévoles pour mieux gérer les rapports de pouvoir et valoriser le travail effectué. Au niveau des bénévoles, un projet d'inclusion professionnelle et l'ouverture de l'équipe sont déjà engagés par l'association. Au niveau du CA, l'association doit veiller à ce que ce soit le lieu où les décisions se prennent et les régulations s'opèrent pour favoriser la construction collective du sens pouvant devenir complexe lorsque les membres élus sont répartis dans différents territoires.

Pour cela, un travail sur les textes ou les chartes de l'association peut être envisagé pour redéfinir ce qui est attendu des parties prenantes et réviser en profondeur le contenu des activités qui sont proposées. Pour continuer à créer un sens commun, il est nécessaire que tous les acteurs soient mis au courant et impliqués. Ceci se traduit par une diffusion de manière pédagogique pour décliner avec les dirigeants nationaux les traductions concrètes du texte dans leur quotidien.

Il s'agit maintenant de comprendre comment procéder. Il est possible de construire du sens par l'autorité en imposant, en quelques sortes, les codes et les bonnes pratiques à suivre. L'association peut également choisir d'aller plus en douceur en discutant collectivement de cette définition des rôles, du projet et de ce qui fonctionne ou pas. Ainsi, elle se réinvente par le collectif en instaurant un climat de parole libre sans crainte de jugement. Les membres s'impliqueront à travers un texte ou une charte de valeurs s'il y a appropriation collective. Dans ce cas, il faut veiller à la multiplication et la pertinence des outils de gestion du sens et des lieux d'échange.

II. Frontières de l'étude

Les apports de cette recherche supposent quelques limites. Tout d'abord, il serait intéressant d'avoir l'avis du Conseil Social et Economique (CSE) qui se crée aujourd'hui au sein de l'association et pourra y jouer un rôle, notamment pour porter la voix des équipes auprès de la direction. Interroger les commerçants, les partenaires sociaux, la DG, la Présidente et les personnes sans domicile en dehors des bénévoles permettrait également d'avoir l'avis de toutes les parties prenantes pour affiner nos découvertes.

Par ailleurs, notre analyse à partir d'une grille de lecture théorique simplifiée de la réalité, n'englobe pas toutes les spécificités de notre terrain. Fortement associée à une culture entrepreneuriale, LB suppose alors des tensions inhérentes au modèle de GRH arbitraire. L'articulation de ces tensions avec celles précédemment étudiées, permettrait un regard plus approfondi sur la question de recherche. Il serait donc utile de faire le point sur ces différents aspects.

CONCLUSION

Deux enjeux fondamentaux ont été identifiés dans le cas de l'association LB qui nourrit de grandes ambitions quant à son développement territorial et économique. L'équilibre entre unité/diversité et autonomie/contrôle, permettant de maintenir la création et la diffusion du sens au sein de l'organisation qui se développe, se joue notamment à travers l'utilisation conjointe de dispositifs de gestion classiques et de dispositifs de gestion du sens. Pour évoluer sans imploser, en maintenant le lien avec le collectif et les valeurs du projet, le manager doit veiller à garder une posture participative permettant de mettre en cohérence les discours et les comportements. Ainsi, les membres n'assimilent pas l'activité à une liste de tâches dénuée de sens, hors contexte et éloignée des résultats collectifs qu'elle permet d'atteindre.

Les relations entre les associations et les pouvoirs publics qui sont en mutation ont finalement été peu évoquées. Il serait maintenant intéressant d'ouvrir cette recherche en interrogeant de manière approfondie l'influence des politiques publiques sur la gestion de la construction collective du sens.

BIBLIOGRAPHIE

ACOSS Et Recherche et Solidarité, *La France associative en mouvement*, 16eme édition.

Caillot-Thélène C., *La sociologie de Weber*, La Découverte, coll. « Repères », 2006.

Castadot M., 2017, *Les liens entre la mise en place du modèle holocratique et l'internalisation de la motivation : l'étude du cas MobilWood*.

Fenneteau H., 2015, *Enquête : entretien et questionnaire*, 3 ème édition, coll. Les Topos, Dunod.

Fondation Roi Baudoin, 2006, *Méthodes participatives – Un guide pour l'utilisateur : Le World Café*

Hennequin S., (2017), *C'est quoi, vraiment, le management participatif ?*, Lettre du cadre, n°507, p 42-44.

Huet J-M et Neiter V. Mintzberg H., 1986, *Le pouvoir dans les organisations.*, Agence d'Arc, Editions d'Organisation.

Kaminski P., 2006, *Le Compte Satellite des institutions sans but lucratif en France*, INSEE.

Lesca N., 2002, *Construction du sens a priori, construction du sens a posteriori : pourquoi ne peut-on pas savoir que les avions arrivent tant que les tours ne sont pas effondrées ?*

Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'Economie Sociale et Solidaire

Loviconi P. et Lefaure C., *Les dix milliers d'une gouvernance horizontale*, Compétence Bénévolat, 2020.

Maurel D., 2010, *Sense-making : un modèle de construction de la réalité et d'appréhension de l'information par les individus et les groupes*, Etudes de communication, n°35.

Nguyen B., 2014, *Techniques d'anonymisation*.

Nieul H., *Tensions et équilibres entre militantisme et gestion dans les associations*, 2005.

Nyssens M., 2008, *Les analyses économiques des associations*, Christian Hoarau éd., *La gouvernance des associations*. Economie, sociologie, gestion.

Pettigrew A. et Whipp R., *Managing change*, Competitive Success Oxford : Blackwell Publishers.

Pichault F. et Nizet J., 2000, *Les pratiques de gestion des ressources humaines, approche contingente et politique*, Coll. Points.

Rousseau, F., 2002, *Gérer et militer : une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives*. Revue internationale de l'économie sociale, n° 286

Rousseau, F., 2002, *L'association dissociée*, Revue Projet, n°272.

Rousseau F., 2005, *L'esprit militant et le management*, Le journal de l'école de Paris du Management.

Rousseau F., 2007, *L'organisation militante*, Revue Internationale de l'Economie Sociale, Institut de l'économie sociale.

Tchernonog V. et Prouteau L., 2019, *Le paysage associatif français – Mesures et évolutions*, 3 ème édition, Dalloz Juris Associations.

Weick K., 1979, *The Social Psychology of Organizing*, McGraw-Hill. Zolesio E., 2011, *Anonymiser les enquêtés*.

ANNEXES

ANNEXE 1 : TABLEAU RECAPITULATIF DES ENTRETIENS

ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN

ANNEXE 3 : ROLE DU COORDINATEUR DE TERRAIN

**ANNEXE 1 : TABLEAU RECAPITULATIF DES
ENTRETIENS**

| N° d'entretien | Parcours antérieur au sein de l'association | Fonctions et ancienneté |
|---------------------------|--|---|
| 01 | Chargée de développement à LBS | Directrice de LBS depuis décembre 2019 |
| 02 | Stagiaire communication à LB | Office Manager au sein du pôle RH au siège à Paris depuis février 2019 |
| 03 | Fondateur et ancien co-directeur général de LB | Membre du collège national au CA depuis 2020 |
| 04 | | Fondatrice et ancienne Directrice de LBS jusqu'en décembre 2019 |
| 05 | | VSC de LBS jusqu'à 2020 |
| 06 | | VSC de LBS jusqu'à 2019 |
| 07 | | Membre du CA |
| 08 | | Ambassadeur de LBS depuis 2017 |
| 09 | Bénévole puis VSC à LBS | Bénévole à LBS depuis 2017 |
| 10 | Bénévole à LBS | Coordnatrice à LBS depuis février 2020 |
| 11 | | Premier emploi en tant que chargée de coordination à LBS depuis novembre 2019 |

ANNEXE 2 :

GUIDE D'ENTRETIEN

1. Parcours de vie

Situation personnelle et professionnelle (présentation de la personne) :

- Présentez-vous.
- Que pouvez-vous me dire de votre parcours professionnel ? Pouvez-vous me raconter les études que vous avez suivies ? Etes-vous diplômé ?

Lien avec la structure :

- Depuis combien de temps êtes-vous bénévole ou employé de l'association ?
- Pouvez-vous me raconter votre journée type de travail/bénévolat ? Quels sont vos objectifs et missions ?

2. Fonctionnement organisationnel et pratiques de GRH

UNITE / DIVERSITE :

- Pour quelles raisons avez-vous postulé ? Qu'est-ce que vous êtes venu chercher dans l'association ? Est-ce que vous le retrouvez dans l'exercice de votre fonction (*oui, comment tu le retrouves ? à travers quoi ? l'autonomie ?*) Est-ce que cette envie a évolué ? Comment vous sentez vous aujourd'hui dans l'association ?
- Comment avez-vous connu l'association ? Comment êtes-vous arrivés et comment se sont fait vos premiers pas ?
- Comment voyez-vous votre avenir professionnel/bénévole ? Avez-vous des perspectives d'évolution ?

AUTONOMIE/CONTRÔLE :

- Comment sont vos interactions/relations avec la structure ?
- Comment avez-vous accès aux informations ?
- Pouvez-vous décrire le rôle des superviseurs, s'il y en a ? Quelle est leur influence au sein des employés/bénévoles ?
- Avez-vous une marge d'autonomie ? Qu'est-ce qu'on vous demande ?
- Pouvez-vous faire remonter des choses ? Pensez-vous que les réclamations et recommandations des salariés/bénévoles sont suffisamment prises en compte par l'association ? Ces signalements aboutissent-ils à des changements dans l'organisation du travail ?
- La codirection élargie a-t-elle été mise en place ? Si oui, comment fonctionne-t-elle ? Par quels mécanismes ? Est-ce efficace ? c'est à dire permet-elle de donner davantage de pouvoir aux antennes ? aux opérateurs ? de prendre davantage en compte les intérêts de chacun et créer une dynamique commune ?
- Que pensez-vous de l'idée d'ouvrir le CA aux antennes ? Comment cela fonctionne ?
- Avez-vous déjà travaillé/été bénévole dans une autre association auparavant ou actuellement ? Si oui, laquelle ?

ANNEXE 3 : ROLE DU COORDINATEUR LOCAL

Schéma issu du rapport d'activité 2017



TABLE DES MATIERES

| | |
|---|-----------|
| REMERCIEMENTS..... | 3 |
| SOMMAIRE | 4 |
| TABLE DES SIGLES ET ABREVIATIONS..... | 5 |
| INTRODUCTION..... | 6 |
| PARTIE 1 - REVUE DE LITTERATURE..... | 8 |
| I. Les valeurs au cœur de l'organisation associative, une construction collective du sens..... | 8 |
| 1. Le rôle central des valeurs du projet associatif..... | 8 |
| A. Primauté de la mission visant le renforcement de la cohésion sociale..... | 8 |
| B. Division du travail et mode de coordination par les valeurs partagées..... | 9 |
| C. Gouvernance démocratique reflétant les valeurs de l'association..... | 9 |
| 2. Une action organisée pour produire du sens | 11 |
| II. La mise en œuvre de la gestion de l'activité associative..... | 13 |
| 1. Une gestion informelle inspirée des valeurs au départ | 13 |
| 2. La transformation des pratiques associée au développement de l'organisation | 14 |
| A. Un contexte en mutation | 14 |
| B. L'adaptation des pratiques de gestion..... | 16 |
| 3. Les effets des dispositifs de gestion sur la construction collective du sens..... | 17 |
| A. Les pratiques de GRH comme enjeu de tension pour les rapports de pouvoir..... | 17 |
| B. La légitimité dans le modèle valoriel de GRH, entre unité et diversité..... | 18 |
| a. La pression de la cohésion autour du projet collectif : unité..... | 19 |
| b. Les divergences liées aux logiques d'actions qui traversent l'organisation : diversité | 19 |
| C. La responsabilisation dans le modèle individualisant de GRH, entre autonomie et contrôle..... | 21 |
| III. Problématique..... | 24 |
| PARTIE 2 – CHAMP D'ETUDE ET METHODOLOGIE D'ENQUÊTE..... | 28 |
| I. Méthodologie..... | 28 |
| 1. Choix de la méthode..... | 28 |
| A. Choix de l'objet d'étude et démarche de recherche..... | 28 |
| B. Présentation des acteurs et méthode d'échantillonnage | 29 |

| | | |
|---|---|-----------|
| 2. | Réalisation de l'enquête | 30 |
| 3. | Mode d'analyse des données..... | 32 |
| II. | Présentation du terrain | 33 |
| 1. | Présentation et histoire de Le Bourdon..... | 33 |
| A. | Contexte de création et valeurs fondatrices | 33 |
| B. | Processus historique de développement | 34 |
| 2. | Présentation de l'antenne régionale Le Bourdon Sud | 36 |
| 3. | Budget et financement | 37 |
| PARTIE 3 – PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS | | 39 |
| I. | Contextualisation..... | 39 |
| 1. | Gouvernance et fonctionnement organisationnel..... | 39 |
| A. | Les buts poursuivis pour maximiser l'impact social..... | 39 |
| B. | L'organisation du travail pour tendre vers l'objectif..... | 41 |
| C. | L'évolution de la gouvernance | 44 |
| a. | Tendre vers un modèle horizontal basé sur une codirection générale..... | 45 |
| b. | Impliquer les différentes parties prenantes au sein de la gouvernance associative | 47 |
| c. | Mettre en place une gouvernance participative au niveau local..... | 48 |
| 2. | La gestion des ressources humaines | 49 |
| A. | Développement de la fonction ressources humaines | 50 |
| B. | Les critères de la gestion des ressources humaines | 50 |
| C. | La formalisation des instruments de gestion des ressources humaines..... | 52 |
| D. | Le degré de centralisation des pratiques de gestion des ressources humaines | 55 |
| II. | Analyse | 58 |
| 1. | Des logiques divergentes | 58 |
| A. | La relation entre la direction et les antennes régionales..... | 58 |
| B. | Les conflits au sein de la gouvernance statutaire | 61 |
| C. | La gestion des individualités au sein de l'antenne marseillaise | 62 |
| 2. | Une prise d'initiative limitée par le contrôle d'une activité associative complexe..... | 62 |
| A. | Les effets ambivalents de la responsabilisation sur la marge de liberté des opérateurs | 63 |
| a. | Les outils de gestion communs pour définir les normes | 63 |
| b. | L'autonomie limitée par le reporting d'activité | 64 |

| | |
|--|-----------|
| c. La difficulté de déléguer | 65 |
| B. La charge mentale induite par la responsabilisation du modèle de gestion des ressources humaines | 66 |
| 3. Une organisation du travail sous tension | 69 |
| A. La redéfinition des rôles face au développement de l'activité gestionnaire | 69 |
| B. Le positionnement complexe des bénévoles | 70 |
| PARTIE 4 – DISCUSSION | 74 |
| I. Intérêt de la recherche et leviers d'action possible | 74 |
| 1. Apports de la recherche | 74 |
| 2. Perspectives | 77 |
| II. Frontières de l'étude | 78 |
| CONCLUSION..... | 79 |
| BIBLIOGRAPHIE | 80 |
| ANNEXES..... | 82 |
| ANNEXE 1 : Tableau récapitulatif des entretiens | 83 |
| ANNEXE 2 : Guide d'entretien | 84 |
| ANNEXE 3 : Rôle du coordinateur local | 85 |
| TABLE DES MATIERES | 86 |

Le management du sens dans les associations.

Caron Lola

2019-2020

Résumé :

La participation pendant presque un an à l'animation et la coordination d'un projet solidaire à Marseille amène l'auteure de ce mémoire à mettre en lumière le rôle des valeurs d'une association d'action sociale dans la création et le développement des modes de gestion qui permettent la création de sens. Traversée par des tensions inhérentes au modèle associatif qui se développe de manière exponentielle, l'organisation se retrouve affectée par les missions qu'elle se donne. Le projet particulier de maximisation de l'impact social implique de représenter les intérêts parfois contradictoires de multiples parties prenantes.

Ces paradoxes illustrent les défis de la gouvernance. Pour l'association, il s'agit de concilier la finalité sociale et la rentabilité économique du projet, le développement de sa taille et une participation démocratique, l'ancrage territorial et le changement d'échelle ou encore la stabilité et la continuité face à l'innovation et le changement. La négociation suppose parfois de trouver des compromis pour avancer ensemble.

Par les travaux de Rousseau sur l'organisation militante et l'approche contextualiste de la gestion des ressources humaines, cette recherche vient éclairer les points clés quant aux transformations des modes d'organisation et des instruments de gestion dans les associations. Cette étude s'attache à analyser les éventuels processus engagés pour consolider l'activité et faire vivre les valeurs du projet collectif.

Ce travail de recherche est ancré sur des problématiques managériales dont l'auteure a fait l'expérience dans le cadre de son cursus universitaire au sein du Master 2 Gestion des Ressources Humaines, Economie Sociale et Solidaire et de ses responsabilités en tant que Chargée de Coordination au sein de l'antenne marseillaise de l'association. Acteurs et chercheurs partagent ainsi leurs pratiques et leurs réflexions pour essayer de concilier *gestion* et *militantisme*.

Mots clés : Association – Fonctionnement organisationnel – Pratiques de GRH – Enjeux de pouvoir – Outils de gestion – Construction collective du sens.