

**MASTER 2 MOESS**  
**Promotion 2022-2024**

**La portée des Valeurs  
Pionnières et Militantes dans  
l'évolution des Associations du  
secteur Social et Médico-Social**

**Sous la Direction de :** Hassen PARAK

**Responsable Pédagogique :** Jérôme GARDODY

**Etudiant :** ROUGEMONT Cédric

*« L'économie humaine est l'économie d'un homme complet, d'un homme qui inscrit son action dans le temps (et donc l'histoire), sur un territoire, dans un environnement familial, social, culturel et politique ; l'économie d'un homme animé par des valeurs... »*

Jacques Généreux

## REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier le responsable de formation du Master MOESS proposé par l'IAE de La Réunion : M. Jérôme GARDODY, qui m'a permis d'intégrer une formation riche et adaptée à mes fonctions et disponibilités professionnelles.

Je remercie grandement mon directeur de mémoire : M. Hassen PARAK, pour sa simplicité, sa disponibilité et sa réactivité, m'ayant permis de mettre en évidence un certain nombre de mes convictions, de manière authentique, à travers ce travail de recherche.

Je souhaite également remercier l'ensemble des intervenants et formateurs intervenus au cours de mon cursus à l'IAE, ainsi que mes collègues de promotion pour leur état d'esprit fidèle aux principes de l'ESS, mais aussi pour leur bienveillance et leur solidarité.

Je voudrais, dans cette lignée, remercier tout particulièrement trois de mes collègues de formation, Marie-Hélène, Damien et Sébastien, qui ont été de véritables soutiens et amis durant deux ans, et qui m'ont aidé à considérer autrement le travail en collectif.

Enfin, je souhaite apporter toute ma considération, mon respect et mes remerciements les plus sincères aux membres de ma famille et en particulier à ma femme Lucie, pilier et moteur essentiel durant ces deux dernières années où j'ai été moins présent.

Aussi, je souhaite m'excuser et dire « MERCI » à mes enfants Maliah, Anélya, Ethan, Nessa et Noah, qui se sont montrés extraordinairement patients, soutenant et matures pendant tous ces mois, soirées et week-ends où j'ai été largement moins disponible pour eux.

Et je parachèverai mes remerciements en adressant un message privilégié à ma fille Nessa, partie bien trop tôt, mais qui a été ma principale source d'abnégation, de courage et de sagesse face aux différentes épreuves passées ces deux dernières années.

## **RESUME**

### **La portée des Valeurs Pionnières et Militantes dans l'évolution des Associations du secteur Social et Médico-Social :**

Nous intéressant aux évolutions des associations, et plus particulièrement à la portée réelle des valeurs fondatrices de ces organisations de l'Economie Sociale et Solidaire, nous avons pour but, dans le cadre de cette étude, de vérifier si les fondements associatifs peuvent encore réellement exister. Nous avons pour cela entrepris de définir les contours et enjeux caractérisant les valeurs associatives, la professionnalisation dans les associations ainsi que le management associatif à l'aide d'apports théoriques variés dans une première partie. Nous avons pu mettre en lien ces trois concepts afin d'élaborer notre problématique ainsi que nos trois propositions de recherche. L'intérêt étant de pouvoir cerner les liens et corrélations possibles entre la professionnalisation et son impact, son influence, sur les valeurs associatives et les modes de management associatif, notamment concernant un équilibre possible à trouver entre fondements associatifs et logiques gestionnaires. Ayant entrepris une dizaine d'entretiens semi-directifs auprès d'acteurs associatifs, dans le cadre d'une approche qualitative, nous avons pu restituer les résultats de notre étude empirique et les confronter à nos apports théoriques par la suite.

Passant ainsi par une étape de validation de nos propositions de recherche, nous avons pu répondre à notre problématique et mettre en exergue la nécessité d'adapter et de faire évoluer les méthodes managériales au sein des associations afin d'amorcer des consensus réels entre les différentes dimensions de la performance (social, politique et technico-économique) (Valéau, 2003). Nous préconisons ainsi trois axes possibles autour desquels il nous semble judicieux de travailler, notamment sur un volet managérial, afin de contribuer à la préservation des valeurs associatives et à leur portée dans les associations « gestionnaires » confrontées à la nécessité, voire à l'obligation de se professionnaliser. Nous ponctons enfin notre travail par le biais d'une conclusion où nous évoquons quelques limites rencontrées et où nous proposons une ouverture que nous estimons en lien et en complément de notre travail de recherche.

## **ABSTRACT**

### **The impact of pioneering and activist values on the development of social and medical-social associations :**

The scope of Pioneering and Activist Values in the evolution of Social and Medical-Social Sector Associations. As we are interested in the evolution of associations, and more particularly in the real scope of the founding values of these Social and Solidarity Economy organizations, our aim in this study is to verify whether associative foundations can still really exist. To this end, we have set out to define the contours and issues characterizing associative values, professionalization in associations and associative management, with the help of various theoretical contributions in the first part. We were then able to link these three concepts in order to develop our problem and our three research proposals. The aim was to identify the possible links and correlations between professionalization and its impact, its influence, on associative values and associative management methods, particularly as regards the possible balance to be struck between associative foundations and managerial logics. Having undertaken a dozen semi-directive interviews with associative players, as part of a qualitative approach, we were able to report the results of our empirical study and compare them with our theoretical contributions.

By validating our research proposals, we were able to respond to our problem and highlight the need to adapt and develop managerial methods within associations in order to initiate real consensus between the different dimensions of performance (social, political and technical-economic) (Valéau, 2003). We therefore recommend three possible avenues around which we feel it would be judicious to work, particularly on a managerial level, in order to contribute to the preservation of associative values and their scope in "managing" associations faced with the need, or even the obligation, to professionalize. Finally, we conclude our work by mentioning some of the limitations we have encountered, and by proposing a way forward that we feel is linked to and complements our research work.

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1-3</b>
<b>PARTIE I : CADRE THEORIQUE</b> .....	<b>5-45</b>
<b>I.1) Les Valeurs pionnières et militantes des associations</b> .....	<b>5-14</b>
I.1.1) Les Associations : leurs origines, leurs contours et leurs visées .....	5-8
I.1.2) Les Valeurs au centre des projets associatifs .....	8-12
I.1.3) Synthèse des éléments saillants .....	12-14
<b>I.2) La Professionnalisation</b> .....	<b>14-25</b>
I.2.1) Les dimensions et enjeux de la Professionnalisation .....	14-19
I.2.2) Les risques de la Professionnalisation : le délitement des valeurs pionnières et militantes .....	19-24
I.2.3) Synthèse des éléments saillants .....	24-25
<b>I.3) Le Management associatif</b> .....	<b>25-41</b>
I.3.1) Evolution de la gouvernance et du management dans le milieu associatif .....	25-35
I.3.2) Un management associatif « ré-conciliant » : l'équilibre de toutes les performances et des valeurs .....	36-39
I.3.3) Synthèse des éléments saillants .....	39-41
<b>Formulation de la problématique et des propositions de recherche</b> .....	<b>41-45</b>
<b>PARTIE II : ETUDE DE TERRAIN</b> .....	<b>46-57</b>
<b>II.1) Contexte de l'étude empirique</b> .....	<b>46-51</b>
<b>II.2) Description détaillée de l'approche qualitative déployée</b> .....	<b>51-57</b>
<b>PARTIE III : RESULTATS ET DISCUSSIONS</b> .....	<b>58-96</b>
<b>III.1) Présentation des Résultats</b> .....	<b>58-75</b>
<b>III.2) Discussions</b> .....	<b>75-85</b>
<b>III.3) Préconisations</b> .....	<b>85-96</b>
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>97-100</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>101-107</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>108-109</b>

*A ma fille Nessa,*

# INTRODUCTION

Les associations se sont créées, adaptées voire réinventées dans les différents contextes sociétaux, politiques et économiques depuis plus d'un siècle. Selon une étude récente, les associations représentent entre 1,4 et 1,5 millions de structures actives en 2022, et restent le type d'organisation de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) générant le plus d'emplois en France (environ 155 000 associations emploient plus de 1,8 millions de salariés)<sup>1</sup>. Les associations peuvent être diverses en fonction de leur catégorie, de leur taille, de leurs buts ou encore de leurs secteurs d'activité, mais elles gardent comme point commun le fait d'être avant tout un regroupement de plusieurs individus inscrits dans un projet où le but n'est pas lucratif. En effet, « *une association regroupe plusieurs personnes qui ont décidé de s'unir pour coopérer en vue d'apporter une solution à un problème ou de répondre à un besoin* » (Hautenne, 2004). Cadrées par la loi du 1<sup>er</sup> Juillet 1901, les associations se sont majoritairement construites sur la base et l'impulsion de valeurs militantes, parfois mêmes religieuses. Ce constat reste particulièrement vérifié dans l'histoire du travail social et du développement des associations du champ social et médico-social, qui ont été davantage ciblées dans ce travail de recherche.

Nous relevons l'émergence de logiques gestionnaires, de plus en plus marquées et présentes, dans les modes de fonctionnement des associations, qui font face à des impératifs et des exigences importantes de toute part. Les logiques organisationnelles ont alors évolué dans de nombreuses associations du secteur social et médico-social, mettant en évidence la notion de professionnalisation dans un secteur où des recrutements ont été spécifiques et où des montées en compétences ont été nécessaires voire impératives. Les contraintes diverses s'accumulant, mêlant les impératifs réglementaires et juridiques ainsi que les restrictions budgétaires, nous pouvons mettre en évidence les difficultés des « petites » associations du secteur social et médico-social à pouvoir résister et à survivre.

Nous observons ainsi, ces dernières années, de multiples rapprochements entre « petites » et « grandes » associations. Ce type de processus peut créer de la sécurité pour les emplois et les missions, mais aussi de la distance, physique et « organisationnelle », tant les échelons sont

---

<sup>1</sup> Données issues de la 21<sup>ème</sup> édition de « La France Associative en Mouvement », publiée le 25 octobre 2023 (Réseau associatif Recherches et Solidarités avec le soutien de HEXOPEE)

nombreux dans les organigrammes de ces groupes plus importants, et les sièges sociaux (directions générales) éloignés parfois géographiquement et symboliquement des effectifs, notamment concernant des organisations situées en outre-mer rattachées à des directions générales implantées dans l'Hexagone. Dans certaines de ces associations de « grande taille », les organigrammes, l'organisation du travail, les gestions des ressources humaines, ou encore les commandes des financeurs voire parfois des donateurs, peuvent avoir des impacts sur le respect de certaines valeurs fondatrices et militantes de l'ESS (la gouvernance partagée, l'utilité sociale, l'intérêt collectif, la solidarité, le partage, etc...) tant certaines priorités sont accordées à la conformité, à la réglementation, à la « rentabilité », à la recherche de résultat et à la bonne gestion globale.

Ainsi, les profils des dirigeants et des managers ont évolué dans les associations, leurs capacités gestionnaires semblant être davantage recherchées. Le management associatif a donc lui aussi muté, s'adaptant aux différentes évolutions impactant les projets associatifs, tant sur les dimensions socio-politiques que technico-économiques (Valéau et al., 2013). Ces évolutions diverses, voire ces transformations, peuvent induire et générer des tensions, des conflits, voire des crises au sein des associations. Les risques sont alors importants et comportent plusieurs dimensions. Les associations s'étant professionnalisées et ayant adopté de « bonnes pratiques » gestionnaires sont davantage viables, mieux organisées, mieux pensées, mieux perçues par les autorités de contrôles et de tarification, mais qu'en est-il de leurs capacités à se démarquer des modèles capitalistes et des entreprises « classiques » afin de conserver leurs valeurs, leurs idées et leurs principes de base ?

Ainsi, les associations ont dû se « moderniser » et s'adapter, les contextes politiques, sociétaux, économiques, juridiques et environnementaux ayant évolué et continuant d'évoluer. La question et l'intérêt de cette étude est de savoir maintenant s'il est encore possible de maintenir, de préserver et de faire perdurer les valeurs pionnières ayant favorisé et initié les créations de ces mêmes associations. Il est question notamment de savoir si ces valeurs fondatrices peuvent encore exister réellement dans les pratiques des salariés et des bénévoles, au-delà donc de leur simple inscription dans les textes, projets et statuts, sur lesquels s'appuient les associations.

Salariés de l'Association Laïque pour l'Education, la Formation, la Prévention et l'Autonomie (ALEFPA), comptant dans ses effectifs plus de trois milles salariés, dont plus de la moitié exercent à La Réunion, nous constatons alors les défis auxquels nous nous confrontons en termes d'alignement entre les valeurs du projet associatif et les pratiques et ressentis de « terrain ». Plusieurs questions ont alors émergé de nos constats initiaux, en particulier concernant l'authenticité de la portée des valeurs associatives de nos jours, dans des fonctionnements basés en grande partie sur la logique de preuves face aux financeurs et aux autorités de contrôle. Ces questionnements, voire ces inquiétudes, ont été à l'origine de ce sujet de recherche. Ainsi, notre travail et notre étude s'axeront autour de la problématique suivante :

**Dans quelle mesure les valeurs pionnières et militantes de l'ESS peuvent-elles continuer à exister réellement au sein des associations, du secteur social et médico-social, de plus en plus structurées, réglementées et professionnalisées.**

Afin de pouvoir répondre à cette question de départ, nous proposerons, dans une première partie, une revue de littérature autour de trois concepts se croisant et se mêlant dans les constats et réflexions ayant fait émerger notre sujet. Nous évoquerons ainsi : les Valeurs pionnières et militantes des associations, la Professionnalisation et le Management Associatif. Nous mettrons ensuite en exergue les liens divers que nous faisons entre ces trois concepts afin d'aborder nos propositions de recherche. Dans une deuxième partie, nous expliquerons nos choix quant à la méthodologie utilisée afin de mener notre étude de terrain et nous détaillerons les différentes étapes nécessaires à la mise en œuvre de cet aspect de notre recherche, tout en apportant de plus amples éléments sur notre terrain d'étude. Nous veillerons ensuite, dans une troisième partie, à mettre en évidence les résultats obtenus dans le cadre de nos entretiens sur le terrain et à exposer les similitudes, les convergences, mais aussi les écarts potentiels observés entre ces résultats et les éléments théoriques mis en évidence dans notre première partie. Nous formulerons alors quelques hypothèses et préconisations nous permettant d'envisager des pistes possibles, notamment managériales, en vue de répondre à notre problématique de départ. Enfin, nous ponctuerons cette étude dans le cadre d'une conclusion où nous rappellerons les points et éléments forts de chaque partie en y apportant de possibles ouvertures pour des approfondissements et ou des complémentarités. Aussi, nous évoquerons certaines limites rencontrées et perçues durant cette recherche et mettrons alors en exergue des perspectives pouvant apporter une plus-value à ce travail.

## **PARTIE I) CADRE THEORIQUE**

Nous avons pu, lors d'une première étape de réflexion, trier nos éléments afin de faire aboutir nos premiers questionnements. Il nous a fallu comprendre et cerner les grandes thématiques qui émergeaient de notre sujet en nous référant à des auteurs et chercheurs divers. Ainsi, il nous a paru incontournable d'aborder en premier lieu la notion des valeurs associatives, et plus particulièrement les valeurs pionnières et militantes des associations. La question de la professionnalisation dans l'évolution des associations, tant elle semble avoir eu et avoir encore de l'impact sur de nombreux aspects, sera notre deuxième point abordé dans cette partie. Enfin, nous regrouperons, pour notre troisième point, les éléments forts de plusieurs auteurs ayant travaillé sur le concept du management associatif, qui reste une notion centrale pour notre sujet de recherche.

### **I.1) Les valeurs pionnières et militantes des associations**

Nous abordons les valeurs de l'ESS au sein de notre introduction en induisant leur aspect incontournable, tant elles semblent liées aux fondements et aux origines de ces associations. Il convient désormais de faire référence aux auteurs et recherches nous ayant précédés afin de mettre en évidence les contextes dans lesquels sont nées les associations, la manière dont elles ont évolué et les enjeux auxquels elles se sont confrontées, notamment concernant la question des valeurs.

#### **I.1.1) Les Associations : leurs origines, leurs contours et leurs visées**

##### ***Les fondements de l'Economie Sociale et Solidaire***

Afin de cerner au mieux l'évolution des valeurs associatives, il s'avère d'abord intéressant de s'intéresser aux définitions et aux notions de l'Economie Sociale, de l'Economie Solidaire et de l'Economie Sociale et Solidaire afin de situer plus judicieusement les évolutions des buts et des visées recherchées par les associations, notamment afin de mieux comprendre les valeurs auxquelles les associations se sont référées. En effet, le terme « Economie Sociale et Solidaire » reste un terme encore récent d'un point de vue historique. Les premiers chercheurs, auteurs et

penseurs ayant contribué au développement de l'ESS, ont d'abord évoqué la notion d'Economie Sociale, « l'entrée » étant en effet économique.

L'Economie Sociale regroupait dans un premier temps les associations, les mutuelles, les coopératives et les fondations, distinctes des entreprises commerciales (sociétés de capitaux) car elles privilégiaient une économie au service de l'Homme et conservant un caractère privé les distinguant des services publics (Collette, Pigé, 2008). La dimension commerciale était ainsi importante, mais l'intérêt premier était de regrouper des personnes avant des capitaux, dans un certain principe « *d'acapitalisme* » (Collette, Pigé 2008). L'Economie Sociale a bénéficié ainsi d'une Charte élaborée en 1980, où ses principes apparaissent, à l'image de la gouvernance démocratique, de la libre-adhésion, de l'égalité entre ses membres, d'une lucrativité limitée ou encore de la primauté de l'Homme sur le capital. En 1981, est d'ailleurs créée la Délégation interministérielle à l'Economie Sociale en France, plaçant l'humain au centre du développement économique.

L'« Economie Solidaire » est un terme n'étant apparu officiellement que dans les années 1980, dans un contexte mêlant crise économique et chômage, et repose sur « *une combinaison des trois économies (marchande, non marchande et non monétaire)* » (Collette, Pigé, 2008). Cette notion fait davantage référence à des principes de justice et d'égalité, étant proche de l'économie sociale, mais se démarquant de par ses finalités axées autour des liens sociaux, de l'insertion et de nouvelles façons de produire. C'est ainsi qu'en 1995, la Charte de l'Economie Sociale définit l'économie sociale et solidaire en mettant en exergue cinq grands principes : la libre-adhésion, la non-lucrativité individuelle, la gestion démocratique, l'utilité collective ou l'utilité sociale du projet et la mixité des ressources. Des avancées majeures se sont ensuite concrétisées en France avec la promulgation de la loi du 31 Juillet 2014 portant sur l'ESS, reconnue depuis comme un réel mode d'entreprendre à part entière, et devant concilier performances économiques, gouvernance démocratique, lucrativité limitée et recherche de finalités et d'utilités sociales.

### ***Les origines des associations en France***

Les associations représentent depuis plusieurs années les nombres de structures, d'emplois et de bénévoles les plus importants parmi les organisations composant l'ESS. Avant d'évoquer

les valeurs, notamment militantes, sur lesquelles elles se reposent de manière générale, en particulier dans le secteur social et médico-social, il est nécessaire de situer leurs fondements, leur histoire et leur évolution en France, afin de comprendre et de cerner véritablement les valeurs pionnières qui en découlent. Il s'avère tout d'abord qu'il est complexe voire impossible de dater précisément la naissance des associations dans le monde mais également en France. Bien que les associations soient reconnues dans leurs statuts et leur cadre juridique depuis la loi du 1<sup>er</sup> Juillet 1901, les historiens, entre autres, ont pu démontrer que des formes de regroupements de personnes divers existaient déjà depuis des siècles. Parmi ces groupes d'individus, il était par exemple possible de retrouver des catégories qu'il est aisé d'identifier : les confréries, les fraternités ou encore les corporations.

La naissance des associations, telles que nous les identifions et connaissons désormais, trouve ses origines dans la Révolution Française de 1789. C'est en effet ce mouvement libérateur qui va de manière paradoxale initier l'interdiction, pour les individus et notamment les corporations, de s'associer. La loi Le Chapelier de 1791 viendra en effet, entre autres, rappeler que les citoyens ne peuvent être séparés de la Nation, et que l'Etat sera le seul organisme devant et pouvant porter assistance à ses citoyens. Il était fait alors mention de la notion d'intérêt général. Puis, lors du règne de Napoléon Bonaparte, en 1810, la prohibition des associations sera officielle et apparaîtra au sein du code pénal. Cependant, la classe ouvrière, faisant face aux prémices de la révolution industrielle et aux inégalités générées par le capitalisme, amorcera ses premiers regroupements sous la forme « *d'associations ouvrières* » (Cottin-Marx, 2019). Dans les années 1860, il sera également question de l'essor des coopératives de production et de consommation, ainsi que des mutuelles. Nous noterons que les premières formes d'associations évolueront par la suite et favoriseront la naissance de statuts distincts autorisés progressivement (les syndicats en 1884, les mutuelles en 1898 et les coopératives en 1947).

Les « associations ouvrières » et ce qu'elles généreront, bien qu'interdites, vont néanmoins être tolérées, puis être reconnues, à la suite de la Révolution de 1848, dans le cadre d'un statut juridique et financier en 1850. L'interdiction des coalitions ouvrières prendra fin en 1864. Ces regroupements, peu importe leurs formes et leurs statuts, sont surtout nés de contextes de vie difficiles pour les individus les composant et les initiant. Certains auteurs évoquent ainsi des craintes importantes des gouvernements en place, qui en réalité, ne faisaient que tolérer les

« associations ouvrières », tant plusieurs individus, ayant amorcé ces mouvements ou initié des grèves, continuaient à être condamnés par la loi (Cottin-Marx, 2019).

L'essor des associations trouve par la suite son impulsion dans le fait que les courants de pensée « socialiste » et « social-chrétien » se soient rapprochés, du moins qu'ils aient convergé afin de reconnaître la légitimité des fondements associatifs (Cottin-Marx, 2019). Ainsi, l'association n'ayant pas encore de statut juridique reconnu, il est néanmoins possible de parler d'« *associationnisme* » (Laville, 2010), caractérisant les mouvements, les volontés et les formes d'auto-organisations volontaires de citoyens. C'est dans ce contexte, voyant notamment les Républicains arriver au pouvoir, et accompagné du développement des libertés, que sera promulguée la loi du 1<sup>er</sup> Juillet 1901, cadrant le statut juridique des associations sous le format que nous connaissons encore actuellement.

L'article 1<sup>er</sup> de cette loi définit l'association, qui « *est la convention par laquelle deux ou plusieurs individus mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices* »<sup>2</sup>. Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu complètent cette définition de base en indiquant que « *deux buts s'interpénètrent dans l'idée associative : celui de coopérer volontairement et librement, celui de créer une solution à un problème précis* » (Laville et Sainsaulieu, 1997). Ainsi, nous pouvons constater que les associations ont pour racine et origine des luttes diverses mêlant actes de défiances, résistances, oppositions, révoltes, prises de risques importantes et affranchissements à l'égard de la loi, lorsqu'il fut nécessaire de dénoncer et de combattre des conditions de travail, d'éducation et de vie affectant les plus démunis et les plus fragiles de la société française. Les associations sont donc nées sur la base de regroupements d'individus portant des valeurs communes fortes, à l'image de la solidarité, du partage, du bien commun, de l'intérêt général, de la liberté, de l'égalité, ou encore de la fraternité.

### ***Les buts et visées des associations en France***

Avant même la reconnaissance du statut associatif, la classe ouvrière s'affranchit des interdictions de l'Etat et s'organise, dans un contexte de paupérisation et de misère face aux prémices du capitalisme industriel, autour de plusieurs fonctions : défenses des ouvriers,

---

<sup>2</sup> Article 1 de la loi du 1<sup>er</sup> Juillet 1901 relative au contrat d'association-[www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)

prévoyance, secours, entraide, gestion économique (Cottin-Marx, 2019). Puis, les divers courants de pensées (socialisme et christianisme-social), comme vu en amont, ont pu voir de multiples penseurs être à l'initiative de projets, parfois qualifiés « d'utopiques » (Collette, Pigé, 2008), les « socialistes utopiques » souhaitant par exemple proposer des solutions se distinguant totalement du capitalisme à l'image des phalanstères imaginés par Charles Fourier.

D'autres penseurs, davantage liés au mouvement du christianisme-social, comme Charles GIDE, se voulaient plus modérés avec par exemple des idées de coopérations renforcées pouvant s'adapter au capitalisme. Ainsi, les bases ayant constitué les associations, ont pu se développer à partir de plusieurs visées, ayant pour point commun la volonté de trouver des solutions à des besoins émanant de la société, parfois dans des logiques excluant totalement le modèle capitaliste, parfois dans des volontés moins radicales. La notion d'utilité sociale reste ainsi centrale.

Nous souhaitons ainsi établir un focus sur la notion d'utilité sociale, se retrouvant au centre des dimensions économiques, sociétales, politiques, d'épanouissement, environnementales et sociales, tel que le définit le schéma proposé par l'AVISE<sup>3</sup> (Cf. : annexe 1), faisant ainsi référence à l'ensemble des valeurs sur lesquels un projet associatif doit se référer lorsqu'il vise l'atteinte d'une utilité sociale.

Ainsi, les associations sont nées de contextes difficiles et n'ont cessé d'évoluer en gardant en héritage des valeurs fortes leur rappelant leurs origines et les raisons pour lesquelles elles devaient continuer à exister. Les valeurs sont ainsi au cœur des développements des associations et de leurs projets.

### **I.1.2) Les valeurs au centre des projets associatifs**

#### ***Toute association repose sur un projet***

Nous souhaitons ici mettre en évidence les étapes essentielles à la création d'une association, notamment dans nos contextes de vie actuels, afin de mettre l'accent sur l'importance des valeurs et des enjeux les entourant. Tout d'abord, nous devons préciser que toute association

---

<sup>3</sup> Agence d'ingénierie pour entreprendre autrement

repose sur un projet initial, qui peut bien évidemment évoluer, mais qui reste incontournable, notamment dans les démarches utiles à sa reconnaissance juridique ou lors de demandes de subventions. Le projet reste ainsi « *toujours à la base de la création d'une association* » (Hautenne, 2004). Nous ajouterons même que le projet, au-delà des normes administratives, doit se placer dans la logique et la symbolique faisant référence à des unions volontaires d'hommes et de femmes souhaitant se rassembler autour de valeurs communes et de buts collectifs (Bardout, Ruchaud, 2009).

Nous noterons que plusieurs auteurs tentent de catégoriser les types d'associations sur la base de critères divers (leurs tailles, leurs secteurs d'activité, leurs statuts, leurs financements, etc...) en reconnaissant qu'il reste ardu de toutes les placer dans des « cases » tant certaines associations conservent des spécificités et particularités étoffant leurs complexités mais aussi leurs richesses. Nous avons choisi néanmoins d'aborder la possibilité de classer les associations en deux catégories. D'une part, nous pouvons alors citer les « *associations gestionnaires* », avec des salariés, qui situent leurs interventions et actions dans le cadre de « *services marchands ou non marchands en réponse à des besoins sociaux* » (Collette, Pigé, 2008). D'autre part, nous pouvons mettre en exergue les associations qui auront davantage « *un rôle de revendication ou d'expression* » (Collette, Pigé, 2008). Christine Collette et Benoît Pigé nuancent cependant leur approche en indiquant que des « *associations militantes* » peuvent avoir recours à des recrutements de salariés, tout comme beaucoup d'associations « gestionnaires » restent issues du bénévolat (Collette, Pigé, 2008). Des valeurs communes, voire partagées, restent ainsi présentes entre les différentes associations, et ce peu importe les catégories dans lesquelles elles sont placées.

Nous pourrions ajouter que les associations doivent également bien saisir leur périmètre d'activité et clarifier leurs visées afin d'entrevoir la place qu'elles comptent occuper entre les services publics et les entreprises déjà existantes. Nous comprenons ainsi que les associations peuvent soit intervenir dans des domaines délaissés par les pouvoirs publics, soit venir faire concurrence à des services sociaux du secteur public dans des domaines d'intervention déjà « occupés », ou encore être à l'initiative de pratiques innovantes dans des domaines qui seront par la suite investis par les pouvoirs publics (Hautenne, 2004). Il est aussi possible de parler du « Tiers-secteur », terme issu de la culture anglo-saxonne, si nous voulons faire référence à la

place occupée par les associations entre les entreprises privées et les services publics (Collette, Pigé, 2008). L'idée ici était surtout de montrer qu'il reste important pour toute association de bien identifier ses bases et ses visées afin de définir son projet.

Ainsi, les associations doivent veiller à bien définir et construire leurs projets en premier lieu. Bien que plusieurs méthodes existent, nous avons choisi de faire référence à deux approches pouvant être usitées dans la construction initiale d'un projet associatif : « *l'approche réflexive* », qui complète des méthodes factuelles basées sur des questions logiques (Qui ?, Où ? Comment ? Pourquoi ? etc.) et « *l'approche fondée sur les motivations essentielles* », qui est fondée sur l'analyse des valeurs et le concept de légitimité (Bardout, Ruchaud, 2009). Cette deuxième approche met clairement en évidence la place importante des valeurs dans le projet associatif, et ce, dès ses prémices. S'il est indéniable que toute association a pour base un projet, il reste vrai également que « *tout projet se réfère à des valeurs* » (Bardout, Ruchaud, 2009), que les dirigeants d'associations se doivent de promouvoir.

### ***Tout projet associatif repose sur des valeurs***

Les différents manuels de sciences économiques et sociales définissent généralement les valeurs comme des principes, en opposition aux normes, faisant davantage référence à la loi. Il est également possible de classer les valeurs en deux groupes : « *les valeurs terminales et les valeurs instrumentales* » (Benedetto, 2008). Les valeurs terminales font référence à des objectifs de vie que nous souhaitons atteindre à l'image de la paix, de la sécurité ou encore du bonheur, alors que les valeurs instrumentales font référence aux principes et aux moyens que nous déployons afin d'atteindre ces objectifs, en faisant preuve par exemple d'altruisme, de tolérance ou encore de solidarité.

Parmi les valeurs associatives les plus citées dans les projets associatifs plus ou moins récents, nous pouvons repérer de nombreux termes qui apparaissent déjà dans les projets évoqués et initiés par les pionniers des regroupements citoyens à l'origine des associations et des autres formes d'organisations de l'ESS. Nous pouvons alors par exemple évoquer la solidarité, la non-lucrativité, la démocratie, l'égalité des membres, le respect de l'autre, mais nous repérons en particulier deux éléments forts qui font référence à des positionnements et des attitudes

caractéristiques révélant la portée des valeurs de l'ESS et des associations : l'engagement et le militantisme.

### ***Engagement et militantisme***

Nous souhaitons établir un focus sur ces deux notions, tant elles restent pleinement associées aux prémices des mouvements associatifs, nés dans des contextes où les libertés et les injustices ont rendu nécessaire, voire impérative, l'idée de s'engager pour des causes et de lutter pour les faire aboutir. Néanmoins, l'engagement et le militantisme ne peuvent se résumer qu'à ces aspects tant ils ont eux-aussi évolué au fil du temps.

L'engagement trouve de multiples définitions tant les disciplines et les chercheurs s'y étant intéressés sont nombreux. Nous relevons en effet des approches cognitives, comportementales, ou encore affectives, ainsi que plusieurs types d'engagement : personnel, moral, structurel, identitaire ou encore excessif (Brault-Labbé & Dubé, 2009). Nous avons choisi ici de nous reposer sur les écrits de Patrick Valéau, qui s'est lui-même appuyé sur le modèle tridimensionnel d'Allen et Meyer (Valéau, 2017), l'engagement se voulant affectif, normatif et continu. L'engagement affectif correspond à un certain attachement émotionnel de l'individu à son organisation. Nous pouvons alors parler d'une correspondance, d'un alignement entre l'organisation et l'individu en termes de valeurs et de buts. L'engagement continu induit une forme de calcul chez l'individu, qui reste au sein de l'organisation parfois par intérêt et crainte de perdre son poste ou de ne rien obtenir ailleurs. L'attachement de l'individu paraît alors quelque peu contraint. L'engagement normatif fait lui davantage référence à un devoir moral, une certaine pression voire une obligation que l'individu s'impose, estimant qu'il doit rester au sein de l'organisation. Il nous apparaît ainsi que l'engagement affectif reste le type d'engagement ayant le plus accompagné le développement des associations depuis leurs fondements.

Le militantisme apparaît ainsi comme une forme d'engagement, que l'auteur Jacques Ion qualifiait d'ailleurs « *d'engagement militant* » (Lambelet, 2009). Selon le dictionnaire Larousse, le militant est celui « *qui lutte, combat pour une idée, une opinion* »<sup>4</sup>. L'auteur Jacques Ion oppose deux types de militantisme : le « *militantisme affilié* », qui est

---

<sup>4</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/français/militant>

communautaire et qui voit les individus se « dévouer » pour le collectif et l'organisation, et le « *militantisme affranchi* » qui se veut plus « *distancié et intermittent* » (Lefebvre, 2013). La notion d'engagement est ainsi toujours présente lorsqu'il s'agit de militantisme. Différents auteurs s'accordent à dire néanmoins que les contextes de vie et de société ont généré des évolutions et des changements dans les manières qu'ont les individus à pouvoir s'engager et à faire preuve de militantisme. Rémi Lefebvre (Lefebvre, 2013) et Alexandre Lambelet (Lambelet, 2009) reprennent ainsi les idées de Jacques Ion en évoquant « *l'engagement distancié* », qui serait une forme « moderne » davantage déclinée chez les individus engagés et militants de nos jours. Nous pouvons alors mettre en évidence la métaphore utilisée par Jacques Ion, comparant le « *militantisme affilié* » au timbre et le « *militantisme affranchi* » au post-it (Lambelet, 2009), ce dernier ne se manifestant plus forcément par des mouvements de masse mais davantage par des mises à dispositions temporaires des individus.

### **I.1.3) Synthèse des éléments saillants concernant les Valeurs Pionnières et militantes des associations :**

Afin de pouvoir cerner au mieux les fondements des valeurs associatives, il nous a fallu commencer par un ciblage large, tant concernant le contexte historique, politique, social qu'économique avant de pouvoir progressivement concentrer nos recherches autour des associations. Ainsi, nous avons pu partir tout d'abord des définitions de l'Economie Sociale (regroupant les associations, les mutuelles, les coopératives et les fondations dans une économie au service de l'Homme, distincte d'une économie au service du capital), et de l'Economie Solidaire (apparue officiellement dans les années 1980, proche de l'Economie Sociale mais davantage axée autour des liens sociaux et des principes de justice et d'égalité). Il nous a été alors possible d'aborder la notion d'Economie Sociale et Solidaire, notamment avec la promulgation de la loi du 31 Juillet 2014, mettant l'accent sur la nécessité de concilier performances économiques, gouvernance démocratique, lucrativité limitée et recherche de finalités et d'utilité sociales.

Nous avons pu ensuite parler plus spécifiquement des associations et de leurs origines en France, en faisant notamment référence à la Révolution Française de 1789, marquée par l'essor des libertés au sein de la société. Nous avons également pu évoquer les mouvements de pensées

portés par plusieurs auteurs reconnus (le courant « socialiste » et le courant « social-chrétien ») qui ont pu faire converger certaines de leurs idées afin de voir aboutir leurs efforts dans un contexte politique plus favorable (arrivée des Républicains au pouvoir). En effet, bien que contrainte et freinée par les contextes politiques suivant la fin de la monarchie, la liberté de se regrouper et de s'associer fut pleinement permise, cadrée et reconnue avec la promulgation de la loi de 1901. Nous avons ainsi pu mettre en évidence les luttes et les révoltes étant à l'origine des créations d'associations et faire alors le lien avec les valeurs fortes ayant été portées par les regroupements de personnes initiant ce type de mouvements (solidarité, intérêt général et collectif, gouvernance démocratique, etc).

Reposant sur des bases fortes et chargées d'histoire, les associations, dès 1901, se sont alors développées par le biais de statuts incluant des buts et des visées en lien avec des besoins sociaux et des valeurs faisant référence à l'intérêt collectif, général et ou à l'utilité sociale. Nous avons alors insisté sur le fait que toutes les associations reposaient sur un projet et que tous les projets associatifs reposaient eux sur des valeurs. Nous avons mis en évidence l'importance à accorder, pour une association, à la définition de ses valeurs, notamment dans les étapes dédiées à sa création, en prenant le temps de définir les valeurs terminales (objectifs de vie à atteindre) et les valeurs instrumentales (principes et moyens à déployer pour atteindre les objectifs de vie).

Nous avons enfin ponctué cette sous-partie en établissant un focus sur les notions d'engagement et de militantisme, tant nous les retrouvions associées aux valeurs associatives et aux fondements associatifs depuis leurs prémices. Nous avons pu définir la notion d'engagement en distinguant l'engagement affectif (attachement émotionnel de l'individu), l'engagement continu (notion de calcul chez l'individu) et l'engagement normatif (devoir moral de l'individu). Le militantisme pouvait ainsi apparaître comme une forme d'engagement tant il restait en corrélation directe avec la capacité des personnes à pouvoir se mobiliser pour une cause. Nous avons pu mettre en exergue des formes diverses de militantisme, notamment en nous appuyant sur plusieurs auteurs ayant repris les idées de Jacques Ion, qui indiquait que le militantisme et l'engagement pouvaient désormais prendre des formes modernes marquées notamment par un caractère « temporaire ».

Bien qu'ayant évolué au fil des années et des évolutions de contextes, l'engagement et le militantisme restent des points saillants des mouvements et des enjeux associatifs. Les causes à défendre ne sont plus les mêmes, mais les motivations des engagés et des militants persistent. Certes, il est possible de retrouver des salariés ayant ces caractéristiques au sein d'entreprises commerciales, mais elles sont davantage reconnues et recherchées au sein des organisations de l'ESS. Il n'est d'ailleurs pas rare de retrouver, au sein des associations, ces notions dans les projets associatifs, de services, d'établissements, ou encore dans des notes adressées au personnel, aux bénévoles, aux partenaires mais aussi aux financeurs. Traditionnellement, toutes ces valeurs fondatrices et militantes restent alors liées aux associations.

Cependant, nous constatons depuis plusieurs années des changements et des développements divers, notamment dans le travail social, semblant impacter les projets et les valeurs associatives. La multiplication des nouveaux dispositifs, les réformes concernant les diplômes de travailleurs sociaux ou encore les appels à projets sont des exemples témoignant des potentielles transformations à venir au sein des associations, qui de plus, sont confrontées aux logiques gestionnaires et aux nouvelles commandes de leurs financeurs. Nous observons alors des évolutions de contextes sociétaux, économiques, politiques et techniques qui s'apparentent à des menaces pouvant impacter la portée des valeurs pionnières et militantes des associations, en particulier concernant les processus de professionnalisation.

## **I.2) La Professionnalisation**

Les processus de professionnalisation ont indéniablement fait partie de l'évolution d'un nombre important d'associations, et ce pour des raisons multiples et diverses, nous amenant à questionner leurs dimensions et enjeux dans un premier temps, où seront déclinés leurs définitions, leurs impacts, leurs causes, leurs avantages et leurs inconvénients. La professionnalisation, dans les associations, a pu également laisser entrevoir des difficultés potentielles pouvant mettre à mal ce type d'organisation. Nous listerons et étayerons alors les divers risques liés à la professionnalisation au sein des associations et ferons notamment le lien avec le concept des valeurs associatives.

## **I.2.1) Les dimensions et enjeux de la Professionnalisation**

### ***La salarisation***

Nous pouvons tout d'abord évoquer la professionnalisation dans les associations en expliquant dans un premier temps la distinction à faire entre bénévoles et salariés. Nous pouvons en effet mettre en évidence le fait que certaines tâches demandent des compétences, (parfois des diplômes), nécessitant une professionnalisation des personnes devant accomplir ces tâches, ces missions, contre une rémunération (Sousi, 2002). Gérard Sousi donne d'ailleurs une définition de la « profession » en indiquant qu'« *exercer une profession, c'est consacrer de façon habituelle son activité à l'accomplissement d'une certaine tâche dans le dessein d'en tirer un profit* » (Sousi, 2002). Nous pouvons alors mentionner la possible lucrativité dans les associations en stipulant que seul le partage des bénéfices entre adhérents et salariés est interdit. La professionnalisation dans les associations correspond ainsi, dans une première mesure, à une salarisation des effectifs, rendue possible notamment par le biais de l'établissement d'un contrat de travail, prenant une forme juridique. Il s'agit également d'apporter une certaine légitimité aux acteurs souhaitant faire reconnaître leurs savoirs et savoir-faire dans le cadre de leurs missions au sein des associations. La professionnalisation dans les associations va alors faire référence aux spécificités associatives énoncées en amont. En effet, ce concept induit la coexistence, au sein des associations, de salariés (liés à l'association par un contrat de travail) et de bénévoles (engagés moralement).

### ***L'impact de la professionnalisation sur les relations entre salariés et bénévoles***

La professionnalisation dans les associations conserve une spécificité particulière qu'il est important de mettre en lumière. En effet, les relations entre bénévoles et salariés sont une caractéristique demandant des ajustements permanents et soulevant des enjeux à mesurer et à cerner avec finesse afin d'éviter l'apparition de difficultés dans les relations qu'entretiennent ces parties prenantes entre elles au sein des associations. La professionnalisation dans les associations peut en effet venir créer ou accentuer des difficultés relationnelles entre les bénévoles et les salariés. Nous relevons qu'il est important de bien discerner ce qui pourra relever des missions des salariés et de celles des bénévoles.

Nous pouvons alors aborder la question de la responsabilité en lien avec certaines tâches (notamment gestionnaires) et l'incompatibilité existante entre l'importance de ces tâches qui demandent de l'investissement « contractualisé » et les caractéristiques qui définissent le bénévolat : « fragile », « volatil », « mesuré », « implanifiable » (Sousi, 2002).

Ainsi, la professionnalisation nécessite une vigilance à l'égard de l'équilibre à maintenir dans les relations entre salariés et bénévoles, afin que les périmètres d'actions de chacun d'eux restent bien identifiés et profitables à une collaboration efficace et sereine.

### ***La recherche de compétences***

Il est également possible d'aborder la professionnalisation dans les associations en évoquant l'évolution de ce type de structure, qui, devant se partager les subventions publiques, peuvent s'appuyer sur des dons mais aussi, et ce de plus en plus, aller chercher des fonds sur le marché afin de se développer ou pour tout simplement assurer leur survie. Nous pouvons ainsi aborder les transformations de certaines associations qui ont pu se placer sur le champ commercial en devenant ce que certains auteurs nomment comme étant des « entreprises associatives » (Sousi, 2002). Aussi, Gérard Sousi indique que les associations, désormais, peuvent se placer face à des concurrents sur les marchés des biens et des services. Il stipule que sur 800 000 associations en 2001, 150 000 peuvent recruter des salariés et donc des professionnels (Sousi, 2002). Ces chiffres ont encore augmenté ces vingt dernières années.

Nous pouvons induire alors la question des compétences et donc le besoin de professionnalisation au sein des associations, qui doivent pouvoir « bien gérer », « bien vendre » et « bien encadrer » leurs prestations (Sousi, 2002). Gérard Sousi met en avant la nécessité pour ces associations d'avoir les compétences adéquates tant pour rassurer les bénéficiaires, les adhérents, les salariés, les dirigeants et les financeurs, que pour être en mesure de répondre aux contrôles des organismes divers.

La professionnalisation au sein des associations peut concerner des bénévoles souhaitant changer de statut, mais aussi des salariés, déjà en poste, qu'il faut continuer à former et à faire monter en compétences. Dans ce dernier cas, la professionnalisation prend une autre dimension puisqu'elle vient désormais concerner un professionnel ayant déjà un contrat de travail, mais

devant acquérir des compétences nouvelles ou plus abouties afin de correspondre aux compétences adéquates nécessaires. Nous évoquons ici les besoins fondamentaux des associations en termes de performance face à la concurrence et aux exigences des autorités de contrôles et de tarifications (Artois, 2012).

Enfin, il est aussi possible de parler de professionnalisation lorsqu'il s'agit, pour une association par exemple, d'aller chercher des compétences spécifiques en externe (Sousi, 2002), sans recrutement systématique, lorsqu'elle n'a pas les ressources en interne (expert-comptable, juriste, etc...) ou encore lorsque cela est une commande sollicitant voire nécessitant un regard neutre (audit, commissaire aux comptes, évaluation externe, etc...). Concernant les méthodes et moyens permettant la professionnalisation, nous pouvons citer plusieurs possibilités : la formation du personnel, le recrutement de personnel et l'importation de pratiques et d'idéologie dominante (Audebrand & Michaud, 2015).

### ***Les causes et raisons de la professionnalisation***

La recherche de nouvelles, voire de plus importantes compétences, ainsi que la volonté de gagner en performance pour les associations sont apparues dans des contextes particuliers, qu'il convient désormais d'analyser plus en profondeur. En effet, il s'agit pour nous de contextualiser les raisons ayant amené bon nombres d'organisations, notamment les associations, à évoluer et à s'engager dans la voie de la professionnalisation.

Plusieurs auteurs ont mis en évidence un certain nombre de causes et de facteurs ayant rendu la professionnalisation nécessaire, voire obligatoire car réglementaire dans certains domaines d'activité. Certains auteurs évoquent ainsi les détournements de fonds publics commis par certains acteurs associatifs, la diminution des aides et des subventions publiques en raison de la multiplication des besoins en termes de solidarité, ou encore la recherche, pour les associations, de nouveaux partenariats et de coopérations avec des entreprises privées demandant des garanties (Hoarau & Laville, 2008). D'autres auteurs stipulent qu'il y aurait au moins quatre types « d'incitatifs » qui motiveraient et justifieraient la professionnalisation et citent ainsi ces quatre éléments : « *pression externe, volonté, adaptation en interne à la recherche d'efficience et de qualité et désir de reconnaissance et de légitimité* » (Audebrand & Michaud, 2015).

Audebrand et Michaud, s'étant davantage intéressés à la gestion des entreprises de l'économie sociale, indiquent d'abord que ces types de structure peuvent être concernés par une forme d'isomorphisme les poussant à imiter et à adopter les mêmes fonctionnements et organisations que les entreprises capitalistes œuvrant dans le même secteur d'activité, notamment lorsque les organisations font appel à des consultants professionnalisés venant d'entreprises commerciales (Audebrand & Michaud, 2015). La pression externe des financeurs et contrôleurs divers serait liée également à une forme d'isomorphisme coercitive qui pousserait les organisations de l'économie sociale et solidaire à adopter des pratiques correspondant davantage aux commandes de ceux qui exercent cette « pression externe ».

Concernant le processus d'adaptation volontaire, Audebrand et Michaud décrivent plusieurs situations où il était mis en évidence le caractère volontaire de la professionnalisation d'associations, qui voulaient acquérir de nouvelles compétences, notamment pour être plus influentes et adaptées à l'évolution de leurs contextes d'intervention (Audebrand & Michaud, 2015). Concernant la quête de reconnaissance et de légitimité, il s'avère que la professionnalisation peut également être initiée par des collectifs, des groupes, souhaitant faire reconnaître leurs compétences, savoir-faire, expériences et professionnalisme tant au niveau collectif qu'individuel (Audebrand & Michaud, 2015).

Ainsi, les facteurs ayant généré, favorisé ou encore accéléré les processus de professionnalisation au sein des associations sont nombreux et variés, mettant tous en évidence le caractère nécessaire d'une certaine transformation de leurs organisations, du moins en partie.

### ***Avantages et inconvénients de la Professionnalisation***

Comme énoncé ci-dessus, la professionnalisation, pour bon nombre d'associations, et pour un bon nombre de raisons, est devenue nécessaire voire incontournable. Nous pouvons alors mentionner logiquement les avantages qu'elle procure. Néanmoins, nos recherches nous ont permis de relever également des inconvénients associés au processus de professionnalisation. Ainsi, concernant les avantages liés à la professionnalisation dans les associations, nous pouvons citer l'aspect rassurant d'une meilleure qualité de gestion, une espérance de vie plus importante pour l'association, une capacité plus grande à pouvoir atteindre les objectifs et les buts en raison d'une gestion professionnelle, ainsi que l'aspect appréciable des recrutements

dans une conjoncture économique marquée par le chômage (Sousi, 2002). Néanmoins, ces avantages trouvent et suscitent également des limites et des inconvénients à l'image du prix de la professionnalisation (masse salariale, charges sociales, dépenses de formation, taxe concernant les salariés, etc...), de la gestion spécifique et des contraintes de la coexistence entre professionnels et bénévoles, de l'adhésion moins marquée au projet associatif et du « militantisme » plus faibles des salariés (Sousi, 2002), ou encore de la perte du caractère distinctif de certaines organisations, notamment en termes de diversité (Valéau, 2013). Nous pouvons aussi parler de la « marketization » et des conflits de valeurs (perte des valeurs initiales) que nous pouvons voir apparaître, depuis plusieurs années, au sein de multiples structures (Audebrand & Michaud, 2015).

Nous pouvons également aborder les inconvénients des processus de professionnalisation concernant plus spécifiquement la place des bénévoles au sein d'une association. Il est alors question d'un risque de démotivation et de déresponsabilisation, certains bénévoles pouvant laisser aux salariés la responsabilité des tâches en raison de leurs compétences reconnues et notamment de la rémunération en lien avec leurs missions (Sousi, 2002). Comme évoqué précédemment, l'équilibre des liens entre salariés et bénévoles reste fragile et délicat et peut occasionner des difficultés, des tensions, lorsqu'il est question de responsabilités et de technicités à mettre en concordance avec les missions des uns et des autres.

### **I.2.2) Les risques de la Professionnalisation : le délitement des valeurs pionnières et militantes**

#### ***Les logiques de changements d'échelle et d'organisation***

La professionnalisation dans les associations pouvant générer des avantages et des inconvénients, nous constatons aussi que ce processus comporte de nombreux risques à prendre en compte, tant les impacts sur le développement et la pérennité des associations se veulent potentiellement importants. Plusieurs auteurs rappellent ainsi le rôle joué par les dirigeants d'association dans le processus de professionnalisation, ces derniers se devant d'être les premiers à se professionnaliser (Valéau, 2013). Cette étape, certes nécessaire voire obligatoire dans certains cas, peut également marquer le début de l'affectation des valeurs pionnières de ces associations. Valéau évoque notamment ces risques en indiquant que les recrutements de

dirigeants et de directeur des ressources humaines au sein d'association peuvent provoquer les difficultés citées en amont, en stipulant : « *Plus efficaces et, ce faisant, plus conformes aux attentes des pouvoirs publics et des financeurs, ces nouvelles pratiques RH s'accompagnent cependant d'un déclin du militantisme et des valeurs communautaires* » (Valéau, 2013).

Nous relevons également que le rôle des dirigeants, face au développement des associations, comportent des risques quant à la possibilité de faire évoluer les objectifs et visées des associations, susceptibles de tendre vers la priorisation des logiques de « rationalisation ». Il serait alors question de nouvelles formes de légitimité prenant peu à peu l'ascendant sur les légitimités liées aux valeurs militantes. Le risque serait alors de voir apparaître des tensions voire des oppositions entre les logiques gestionnaires d'une part et une « coalition militante » d'autre part. La taille des effectifs ne serait pas le facteur impactant directement les valeurs de l'association. Valéau met en cause davantage les changements organisationnels, notamment hiérarchiques, en lien avec l'arrivée d'un directeur, professionnel, ou encore en corrélation avec le recrutement d'un directeur des ressources humaines (Valéau, 2013).

Le risque pourrait également être de voir des dirigeants, pris dans ce processus de professionnalisation, développer un esprit capitaliste davantage axé autour des résultats, pouvant alors faire décliner la recherche d'utilité sociale. « *Le processus entrepreneurial risque alors de l'emporter sur la vie associative et de porter atteinte à la notion même d'association* » (Sousi, 2002).

La Professionnalisation, comme nous l'avons évoqué en amont, peut être initiée dès lors que l'association ressent le besoin de se développer en se structurant davantage et en allant se doter de compétences spécifiques, notamment lorsqu'il est question de se diversifier et de répondre à des appels à projets par exemple. Pour bon nombre d'associations ces dernières années, il a été nécessaire de « grossir », parfois en procédant à des rapprochements avec d'autres organisations afin de pouvoir s'aligner sur les compétences et garanties nécessaires à des candidatures dans le cadre d'appels à projets. La professionnalisation, processus indispensable dans ce type de cas de figure, fait courir alors le risque d'un certain clivage entre les associations dotées de compétences techniques importantes en mesure de répondre à des commandes publiques, et celles de proximité, moins structurées, que nous pouvons qualifier de « militantes » (Boisselier,

2023). Ainsi, la professionnalisation comporterait le risque important de participer au délitement des valeurs militantes et fondatrices des associations, et ce malgré les avantages qu'elle générerait pour ces dernières.

### ***Les logiques d'évaluation***

La professionnalisation, s'inscrivant entre autres dans un contexte voyant émerger les logiques gestionnaires, a été nécessaire pour les associations devant désormais être en mesure de répondre à des logiques d'évaluations et de contrôles divers. A ces logiques, nous pouvons ajouter une réelle culture du chiffre et de l'audit au sein de l'ensemble de la société (Avare & Sponem, 2008). Nous réserverons un point plus détaillé concernant l'émergence des logiques gestionnaires dans notre sous-partie consacrée au management associatif. Nous pouvons néanmoins, à ce niveau de notre travail de recherche, aborder le concept de performance et notamment d'évaluation des, et, par les performances. L'idée de la performance repose sur un équilibre entre efficacité, qui est la capacité à atteindre des objectifs, et efficience, qui reste la capacité à réduire les coûts et les ressources pour l'atteinte des objectifs (Artois, 2012), (Avare & Sponem, 2008). Les logiques gestionnaires et l'idée de la performance sont devenues des principes forts d'un nouveau modèle de société, et cela se vérifie également dans le travail social et dans ses organisations (Saint-Martin, 2012).

L'intérêt de l'évaluation par la performance est bien de contrôler le travail réalisé, mais aussi de faire remonter des besoins réels afin d'élaborer des objectifs à atteindre et de vérifier si cela a été possible. En ce sens, l'intérêt de l'évaluation par la performance reste « louable ». Cependant, il met en exergue le fait que cette logique est *« caractérisée par la consommation progressive de praxis professionnelles pour introduire une marchandisation du social marquée par l'avènement d'un marché de compétences [...] Nous sommes passés d'une logique de construction professionnelle à une logique organisationnelle »* (Artois, 2012). Ce type d'évaluation, certes utile, met alors en lumière un certain nombre de risques sur lesquels nous souhaitons nous pencher.

En premier lieu, nous pouvons évoquer le risque d'une certaine « standardisation » (Saint-Martin, 2012), tant les critères et indicateurs mis en place dans le cadre des évaluations peuvent se ressembler et solliciter des harmonisations des pratiques associatives ne laissant que peu de

place à la créativité et à la capacité de se démarquer, de se distinguer des autres. Or, la diversité restait un point essentiel pour le secteur associatif, se fixant comme visée, l'objectif de pouvoir répondre aux besoins divers de la société. Nous pouvons même indiquer que la diversité du monde associatif reste un facteur favorisant l'innovation sociale (Bernet et al., 2016c). L'évaluation de la performance ainsi que la culture de l'audit au sein des associations, rendant les processus de professionnalisation nécessaires, ont alors un impact sur les valeurs de ces structures. L'audit « *tend à supprimer les spécificités de l'organisation auditée* » (Avare & Sponem, 2008). Les logiques d'évaluation, accompagnant les processus et les enjeux de la professionnalisation, peuvent alors tendre vers une standardisation des résultats, « *ce qui n'autorise plus guère les associations à innover ou à coélaborer l'intérêt général* » (Laville, 2014).

Aussi, nous pouvons mettre en exergue la frustration des professionnels et autres parties prenantes des associations, qui, se retrouvant face aux critères parfois nouveaux des évaluations de leurs performances, constatent les carences des outils évaluatifs. En effet, nous pouvons relever le fait que certains critères qualitatifs, hors champ des indicateurs d'évaluation des performances et des logiques gestionnaires, n'apparaissent pas car ne se quantifient pas. Il en résulte ainsi une forme « *d'invisibilisation* » (Artois, 2012) des critères et indicateurs pourtant reconnus par les salariés et les bénévoles comme essentiels à leurs pratiques. Il s'avère alors que « *les outils de gestion sont réducteurs par leur propension soit à ignorer l'environnement, soit à le réduire à quelques variables* » (Bernet et al., 2016).

Certains professionnels, notamment dans le travail social, évoquent une perte de sens et ou un changement de sens dans leurs pratiques et leurs métiers. Il peut y avoir un réel amalgame entre performance et efficacité, notamment lorsque les évaluations se traduisent par l'utilisation d'indicateurs quantifiables. La logique gestionnaire, basée sur les chiffres, se déploierait alors parfois au détriment des enjeux humains et sociaux de l'accompagnement des personnes et de la qualité de ces accompagnements. Nous pouvons alors mettre en exergue les logiques récentes adoptées par plusieurs institutions lors de leurs évaluations externes, menées par des cabinets spécialisés. Les nouveaux critères de la Haute Autorité de Santé (HAS), en terme de d'indicateurs d'évaluation des établissements et services sociaux et médico-sociaux, semblent pousser les acteurs associatifs à intégrer le fait que tout ce qui est avancé doit être prouvé.

Ainsi, les dirigeants d'associations intègrent et font intégrer à leurs équipes des pratiques devant correspondre aux attentes des acteurs notant et autorisant la poursuite des activités associatives. Dans cette même idée, il est stipulé que le risque de concurrence entre salariés pourrait pousser certains salariés à « gonfler » leurs chiffres pour être bien « notés », ce qui placerait sans doute la qualité de l'accompagnement des bénéficiaires à un second plan, ce point pouvant ne plus être une priorité (Artois, 2012). Ainsi, l'idée serait que les professionnels, dans le travail social en particulier, en raison de l'intégration de la culture du résultat dans leurs pratiques, doivent reconcevoir leurs positionnements professionnels et éthiques, constatant un réel changement de sens dans leur métier.

Une recherche auprès de personnels soignants, réalisée en 2021, étudiant entre autres l'émergence des logiques gestionnaires au sein des services hospitaliers, a d'ailleurs mis en évidence les risques de la perte de sens, tant sur les professionnels que sur les organisations plus globalement. Les auteurs de cette étude indiquaient que la perte de sens au travail « *peut générer une diminution de l'estime de soi, de la loyauté des employés, de la motivation, de la satisfaction, de l'engagement au travail ainsi que la détérioration de la qualité du climat social* » (Moisson & Gardody, 2021). La professionnalisation, portée par les logiques gestionnaires, générerait alors chez certains professionnels, conservant notamment de fortes valeurs associatives et militantes, un renoncement aux visées initiales du métier afin de se « *conformer aux objectifs chiffrés* » (Artois, 2012).

Notons alors que les risques d'impacts négatifs des logiques gestionnaires sur les pratiques professionnelles existent et que la performance tend à privilégier des interventions priorisant des indicateurs d'évaluation ne correspondant pas toujours aux priorités des personnes qui ont des besoins. Les professionnels, les travailleurs sociaux notamment, doivent alors s'adapter et user de stratégies afin de contourner l'idéologie et les procédures générées par l'idée de la performance, elle-même induite par de nouvelles logiques gestionnaires parfois à l'origine de certains processus de professionnalisation (Saint-Martin, 2012). Néanmoins, il nous est possible de nuancer ce regard porté sur les logiques gestionnaires et d'observer désormais que la notion de performance, qui n'est pas forcément inadaptée pour le travail social, provoque des réorganisations administratives et organisationnelles, ce qui impacte la capacité des travailleurs sociaux à mettre du sens sur leurs pratiques et les fonctionnements de leurs organisations. Ainsi,

ce n'est pas tellement l'idée de la performance qui affecte le travail social mais davantage les instabilités organisationnelles, qui impacteraient les pratiques et éloigneraient les travailleurs sociaux de leur domaine de prédilection : « *la relation à l'autre* » (Amadio, 2012).

### **I.2.3) Synthèse des éléments saillants concernant la Professionnalisation :**

Nous avons pu, dans un premier temps, partir de la distinction à établir entre le bénévolat et le salariat afin de mettre en perspective une première dimension de la professionnalisation : la salarisation (qui induit l'établissement d'un contrat de travail sous une forme juridique donnant un statut au salarié). Nous insistions alors sur la nécessité de maintenir une vigilance quant aux relations entre bénévoles et salariés au sein des associations. Nous abordions ensuite la professionnalisation en évoquant la nécessité, voire l'impérativité pour les associations de rechercher des compétences face à l'émergence des logiques gestionnaires et aux nouvelles logiques d'organisation dans les associations. Nous avons ainsi pu mettre en exergue le fait que la professionnalisation, dans une autre dimension, correspondait à la volonté de monter en compétences et de faire monter en compétences des salariés, et ce notamment pour mieux répondre aux exigences diverses et aux logiques de performance mêlant efficacité et efficience.

Mis en œuvre par des moyens multiples (formations internes et externes, recrutements, importations de pratiques, etc.), les processus de professionnalisation sont apparus au sein des associations dans des contextes que nous avons cherché à cerner afin d'indiquer ce à quoi ils répondaient dans un premier temps (des dérives associatives diverses, des réglementations qui ont évolué, des pressions externes voire des commandes des financeurs et des autorités de tutelles, ou encore des volontés internes qui visaient de meilleures performances et davantage de légitimité). Nous avons alors pu montrer les avantages indéniables générés par les processus de professionnalisation au sein des associations (meilleure qualité de gestion, créations d'emplois, développement de certains secteurs d'activité, etc.), mais avons aussi mis en évidence certains des inconvénients qu'ils engendraient (prix de la professionnalisation, complexité des relations entre bénévoles et salariés, engagement et militantisme parfois moins marqués, standardisation des pratiques, etc.).

Nous sommes allés d'ailleurs plus en profondeur afin d'identifier les risques potentiels de la professionnalisation pour les associations et avons pu comprendre que plusieurs auteurs évoquaient des conflits voire même des pertes de valeurs face à certaines logiques de rationalisation et d'optimisation induites par les aspects gestionnaires en lien avec les processus de professionnalisation. En effet, bien que se voulant nécessaire, voire obligatoire, la professionnalisation, de par certaines logiques gestionnaires et notamment en termes d'évaluation, peut affecter les associations dans leurs capacités à se distinguer, à innover et à mettre suffisamment en évidence ce qui n'est pas quantifiable. Nous évoquons par exemple le risque de perte de sens pour certains acteurs associatifs, et ce en particulier dans le champ social et médico-social, tant certains professionnels pouvaient parfois adopter des formes de renoncement afin de se conformer aux attentes « induites » par les processus de professionnalisation.

La professionnalisation et l'ensemble des enjeux l'accompagnant conservent ainsi des points positifs, des avantages, mais également des inconvénients, des risques, voire des formes de danger pour les valeurs pionnières et militantes des associations. Il est donc intéressant de voir maintenant comment ces différents éléments et enjeux sont pris en compte dans les types de gouvernance et les formes de management au sein des associations.

### **I.3) Le Management Associatif**

Les auteurs ayant étudié la question du management sont nombreux et peuvent venir de domaines et de spécialités variés. Il reste parfois délicat de distinguer toutes les subtilités existantes entre le management et la gouvernance, notamment dans le fonctionnement d'une association. Il apparaît ainsi judicieux de commencer par clarifier la notion de management en abordant ses origines, ses définitions, ses types et styles avant d'évoquer les spécificités du management associatif. Se confrontant à des évolutions et exigences diverses, en particulier concernant les processus de professionnalisation et l'émergence des logiques gestionnaires, le management associatif a dû s'adapter. Nous insisterons alors sur les effets de l'évolution du management au sein des associations avant de mettre en exergue les processus par lesquels il peut passer afin de trouver un certain équilibre entre l'ensemble des priorités qu'il doit faire coexister.

### **I.3.1) Evolution de la gouvernance et du management dans le milieu associatif**

#### ***Les types et styles de gouvernance et de management***

Il n'est pas toujours évident de différencier gouvernance et management au sein des organisations. Pourtant, de manière globale, des différences significatives existent, et d'autant plus lorsqu'il s'agit de gouvernance associative et de management associatif. La gouvernance associative peut être définie comme « *l'ensemble des mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif* » (Hoarau & Laville, 2008). Ainsi, la gouvernance associative agit davantage à un niveau stratégique, assurant la responsabilité globale de l'association dans son fonctionnement. Aussi, elle garantit une certaine adéquation entre les missions, les moyens alloués et les buts à atteindre, plaçant donc le conseil d'administration comme le « *principal dispositif de la gouvernance* » (Chatelain-Ponroy et al., 2015).

Nous pouvons ainsi apporter quelques précisions sur les différents types de gouvernance existants. Avant tout, nous souhaitons faire un focus sur la gestion associative sur laquelle quatre chercheurs (Bernet, Eynaud, Maurel et Verchet) se sont penchés à travers un « triptyque » (Bernet et al., 2016), en reprenant les idées développées par Laville et Sainsaulieu, qui avaient mis en évidence les spécificités associatives, en terme de gestion, s'articulant entre un « Projet » et une « Organisation » (Laville, Sainsaulieu, 2013). Il est alors possible de situer la gouvernance associative au centre de trois pôles, à savoir le pôle « Projet » regroupant l'éthique, les valeurs, l'identité, etc. ; le pôle « Organisation » regroupant les statuts, les pouvoirs, les outils de gestion, etc. ; et le pôle « Action » regroupant les missions de terrain, les pratiques, les techniques opérationnelles, etc. (Bernet et al., 2016)

Il apparait alors que quatre types de gouvernance associative se distinguent : la « gouvernance resserrée », mêlant un poids important des acteurs internes ainsi qu'une formalisation faible ; la « gouvernance militante », combinant un poids des acteurs internes ainsi qu'une formalisation tous deux importants ; la « gouvernance professionnalisée », regroupant formalisation élevée et un poids important des acteurs externes ; et enfin la « gouvernance

externalisée », associant poids élevé des acteurs externes et faible formalisation (Chatelain-Ponroy et al., 2015).

Le management associatif garde des spécificités mais conserve comme socle l'origine et la définition du terme management, pouvant se définir comme « *l'action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler* » (Thiéart, 2003). Le management est étymologiquement lié au terme « manège », faisant référence au dressage des chevaux, et évoquant « *l'idée d'aménager et de ménager* » (De Gaulejac, 2005). Le management associatif fait lui davantage référence aux aspects de la gestion opérationnelle et à la mise en œuvre et en action des décisions et des choix de la gouvernance associative (Hoarau & Laville, 2008).

Les types de management sont nombreux et restent difficiles parfois à regrouper tant ils n'ont cessé d'évoluer. Il est possible néanmoins de regrouper les styles de management « en familles (en écoles) » (Ras, 2022). Nous pouvons citer alors les regroupements suivants réalisés par Patrice Ras : les « managements traditionnels », faisant par exemple référence au management militaire et autoritaire ; les « managements familiaux/paternalistes » ; les « managements rationnels/industriels » (Taylor, Fayol, Toyota) ; les « managements selon les chercheurs » (Blake et Mouton, Hersey et Blanchard, Drucker, Sutton, Peters, Serieux) ; ou encore les « managements modernes » (management humaniste, collaboratif, agile, holocratique, harmocratique, etc.).

Nous avons fait le choix de nous concentrer sur le « management situationnel » développé par les chercheurs Hersey et Blanchard, notamment en raison du caractère universel de cette approche, visant l'autonomie des collaborateurs (Ras, 2022). Nous pouvons alors évoquer quatre styles bien distincts de management : le style directif où le manager va prendre les décisions de manière unilatérale auprès de collaborateurs avec de faibles niveau d'autonomie, le style persuasif où le manager va davantage expliquer ses décisions et amener les collaborateurs, avec un niveau d'autonomie moyen, à le suivre ; le style participatif où le manager va consulter ses collaborateurs, avec un bon niveau d'autonomie, et prendre en compte leurs avis dans le cadre de ses décisions ; et enfin le style délégatif où le manager délègue les prises de décision à ses collaborateurs, avec un niveau d'autonomie élevé (Giboin, 2019).

### ***Les spécificités du management associatif***

Plusieurs auteurs ont pu travailler sur la définition et les enjeux du management associatif. Plusieurs d'entre eux ont choisi d'aborder les spécificités du management associatif en le comparant au management usité en entreprise (Huet, Roques, 2017). Huet et Roques abordent tout d'abord trois différences essentielles entre ces deux types de management. Ils évoquent la différence « institutionnelle » en insistant sur le fait que le principe démocratique existe davantage au sein des associations (assemblée générale permettant aux sociétaires de participer aux décisions et ce peu importe leurs contributions financières). Aussi, ces auteurs abordent la différence « commerciale » en mettant en évidence le fait que les membres d'une association peuvent en être les « clients » (ils règlent des cotisations) tout en pouvant participer aux décisions. Enfin, il est indiqué une différence « hiérarchique », le management associatif combinant l'encadrement de salariés (ayant un contrat de travail) et de bénévoles (engagés moralement), mais conservant aussi la particularité d'avoir des membres du bureau bénévoles (conseil d'administration) associés à la gouvernance (Huet, Roques, 2017).

Nous pouvons également évoquer la notion de création de valeurs et de l'équilibre nécessaire entre elles, et donc de la capacité des associations à créer et à respecter des valeurs « complémentaires et contradictoires » qui sont de trois ordres : économique, humaine et éthique (Huet, Roques, 2017). La valeur économique fait référence à une logique de mutualisation entre les individus pouvant atteindre collectivement des objectifs ne pouvant s'accomplir individuellement. La valeur humaine est liée au développement des relations interpersonnelles entre les individus du groupe et à leurs sentiments d'intégration. La valeur éthique renvoie au sens des actions et à une culture commune pour ses différents membres (Huet, Roques, 2017).

### ***L'émergence des logiques gestionnaires, des recommandations et des réglementations***

Comme nous avons pu l'indiquer dans notre sous-partie consacrée au concept de la professionnalisation, la « gestion » des associations, s'est construite dans un premier temps sur la volonté d'améliorer les choses, mais aussi sur de l'engagement et du militantisme, avec parfois peu de technicité. La professionnalisation est alors apparue comme nécessaire, mais aussi parfois comme imposée, avec ses avantages, ses inconvénients et ses risques divers. Nous avons alors pu évoquer brièvement le lien étroit existant entre le processus de

professionnalisation et l'émergence des logiques gestionnaires et des réglementations. Il convient désormais de nous intéresser plus précisément aux évolutions, aux enjeux et aux impacts des logiques gestionnaires et des réglementations au sein des associations.

Il apparaît que les organisations, la gestion et le management n'ont cessé d'évoluer et de se transformer depuis l'Antiquité en même temps que les différentes civilisations (Ras, 2022). Nous pouvons cependant prendre comme point de départ les années 1900 avec l'organisation scientifique du travail de Taylor ou encore les méthodes de Ford (travail à la chaîne). De Gaulejac décrit la gestion comme « *un système d'organisation du pouvoir* » et parle ainsi surtout de l'évolution du « *pouvoir gestionnaire* » et du « *pouvoir managérial* », qui selon lui doit faire médiation entre les systèmes d'organisation de plus en plus complexe et les individus devant les mettre en œuvre. Il stipule dès lors que le management, à son sens, s'est « *massivement mis au service du capital* » (De Gaulejac, 2005).

D'autres moments clés historiques apportent également des éléments pouvant expliquer les évolutions en termes de gestion et de management au sein des associations. Nous pouvons alors citer une première phase allant de 1900 à 1945, correspondant à une phase « des fondements du travail social » où les formes de management restent davantage de type paternaliste (Bouquet, 2006). Puis, viendra la période des « Trente Glorieuses » où dès 1945, les associations ont « institutionnalisé » les professionnalités, en particulier dans le champ de l'Education Populaire (Laville, 2012). De 1945 à 1960, il est encore question, en particulier dans le travail social, d'un certain désir de « *réalisation des valeurs morales issues de l'idéologie du bénévolat, du catholicisme et du scoutisme* » portées par des dirigeants « charismatiques » (Bouquet, 2006). Dès 1960, la dynamique professionnalisante s'est renforcée avec la création de diplômes d'Etat divers, des politiques sociales nouvelles et des conventions collectives, les associations étant parfois même sollicitées pour des formations et des habilitations. Il s'avère que les professionnels amenés à occuper des postes d'encadrement ont alors un profil de personnes d'expérience et de terrain, en particulier dans le travail social. Néanmoins, dès 1970, nous repérons l'émergence d'un type de management dans les ESSMS davantage orienté vers un « *registre techno-bureaucratique* » où apparaissent encore cependant les valeurs associatives (Bouquet, 2006).

Différentes crises sont venues par la suite impacter les processus de professionnalisation, et ce dès les années 1970, avec tout d'abord une « crise des valeurs » (Laville, 2012). En effet, plusieurs mouvements sociaux ont mis en exergue la nécessité d'associer davantage les usagers à la construction de leurs projets et aux prises de décisions au sein des associations (Laville, 2012). Jean-Louis Laville évoque ensuite une « crise économique » dès les années 1980 qui s'est suivie d'une « crise systémique » encore actuelle. Nous pouvons notamment évoquer la décentralisation opérée à partir de 1982, induisant entre autres la notion de « cadre manager » ainsi qu'un « *modèle rationnel et techniciste* » emprunté par les cadres dans le travail social (Bouquet, 2006). Il est alors mentionné la diffusion du « Nouveau Management Public » (Artois, 2012), dans un premier temps concernant les organismes publics, mais impactant également le fonctionnement des associations, qui propose des modalités et des méthodes de gestion issues de grandes entreprises privées, dans le but d'améliorer les notions d'efficacité et d'efficience (Laville, 2012). Le « Nouveau Management Public », mettant en évidence et en œuvre une certaine exigence en termes d'auditabilité dans les organismes publics, et par conséquent au sein des associations, est d'ailleurs mis en lien avec la « *diffusion du modèle anglo-saxon de gouvernance au sein duquel la comptabilité et les outils de contrôles jouent un rôle central* » (Chatelain-Ponroy et al., 2015).

Cette nouvelle dynamique, amorcée dès les années 1980, s'est accompagnée de nouvelles règles et de nouvelles lois, en particulier concernant la gestion financière et la comptabilité au sein des associations. Dès 1984, sous l'impulsion du Conseil National des Associations, puis du Conseil National de la Comptabilité en 1985 et du Premier Ministre en 1996, il fut amorcé une réflexion sur la constitution d'un plan comptable pour les associations recevant des fonds publics (Avare & Sponem, 2008). Plusieurs lois furent ensuite votées entre 1999 et 2006, introduisant notamment l'obligation, pour les associations recevant plus de 153 000 euros de dons ou de subventions, de faire appels à des commissaires aux comptes. La loi LOLF (loi organique relative aux lois de finance) est venue encore davantage mettre en lumière les changements importants initiés par le « Nouveau Management Public » dans les années 1980.

En effet, l'Etat est passé « d'une « culture de moyens » à une « culture du résultat » (Laville, 2012). Cette culture du résultat se retrouve de plus en plus dans le champ social et le travail social (Artois, 2012). Certains auteurs questionnent alors les effets de ces changements de

paradigmes, notamment sur les usagers et mettent en exergue le rôle de l'Etat. Nous pouvons ainsi reprendre les propos de Khaled SABOUNE qui indique que « *Les pouvoirs publics attendent donc des managers des ESMS de passer d'une activité d'encadrement d'usagers à une activité de gestion productive de l'établissement* » (Saboune, 2022). Les associations doivent dès lors être en mesure de présenter une « *comptabilité analytique d'exploitation par action ou financeur* » (Avare & Sponem, 2008). Plus largement, il est mis en exergue le fait que les associations désormais, doivent déployer des moyens et des outils de gestion semblables, voire identiques à ceux des sociétés commerciales, et ce même si leurs finalités ne sont pas capitalistes (Sousi, 2002). Nous pouvons alors évoquer le rôle de l'Etat dans ces changements de pratiques et d'organisations, tant il semble avoir encouragé l'utilisation et l'installation « *d'outils de gestion à visée performative* » (Saboune, 2022).

Aussi, au-delà des méthodes et des exigences comptables, les organisations se sont modifiées, notamment dans le rapport au pouvoir et à l'autorité. Nous constatons ainsi que les modèles disciplinaires issus des méthodes Tayloriennes ou Fordistes, fonctionnant principalement sur une gouvernance par les ordres, ont laissé place à des modèles où il est davantage question d'évaluation des performances et au management par projets (De Gaulejac, 2015). Vincent De Gaulejac évoque d'ailleurs l'idée d'une « révolution managériale » impulsée par la « révolution numérique » et le développement du « modèle scientifique » dans toutes les sphères, et précise que l'ensemble de ces pratiques, notamment celles en lien avec les logiques gestionnaires, comprennent « *la gestion des ressources humaines, l'organisation par projets, la culture du résultat, la nouvelle « gouvernance », le management par l'excellence et l'évaluation performative* » (De Gaulejac, 2015). Bien que rencontrant des résistances dans un premier temps, ces modes de fonctionnement, ces façons de voir et de concevoir la gestion, ont peu à peu conquis la société dans son ensemble et ont été intégrées par les associations (Boisselier, 2023).

Nous avons ainsi pu mettre en évidence un certain nombre d'évolutions, voire de transformations au sein des associations et de la société en général, impulsées par l'émergence des logiques gestionnaires, des recommandations diverses et des nouvelles réglementations. Nous avons également pu voir que ces changements, bien que rencontrant des résistances au départ, ont finalement été acceptés et intégrés dans les pratiques actuelles. Les méthodes

gestionnaires et managériales s'étant développées, elles ont pu marquer une rupture avec les modèles disciplinaires accompagnant l'essor du capitalisme au début des années 1900 (De Gaulejac, 2005).

Cependant, il nous est possible de pointer certaines difficultés de plus en plus visibles qui sont en lien avec le développement de ces modèles se basant sur les logiques gestionnaires. Jean-Louis Laville évoque lui trois « scénarios » possibles concernant l'évolution des associations face à ces différentes évolutions. Nous nous intéresserons ici aux deux premiers cas qu'il développe, et aborderons par la suite le troisième scénario qu'il mentionne. Jean-Louis Laville aborde premièrement le fait que certaines associations soient devenues des « prestataires de services » soumis à des logiques visant la baisse des coûts et la « standardisation des résultats », comme nous l'évoquions en amont lorsque nous listions les risques liés à la professionnalisation. Puis, il précise qu'un deuxième scénario est possible, où les effets du capitalisme généreraient la professionnalisation dans les associations jusqu'à l'adoption de modes de gestion identiques à ceux des entreprises privées, mettant ainsi en exergue les concepts du « social business » et du « managérialisme » (Laville, 2010). Caractérisé par son lien important avec la notion de gestion, nous pensons qu'il est maintenant important de donner quelques précisions sur le managérialisme.

### ***Le managérialisme et ses effets***

Le managérialisme, pouvant être décrit comme étant centré voire focalisé sur la gestion (Laville, 2010), « peut se caractériser par la place qu'il accorde à la notion de performance, par l'importance prise par la rationalité instrumentale et par la mise en avant des concepts d'auditabilité et de responsabilité » (Avare & Sponem, 2008). Ainsi, le terme managérialisme reste régulièrement associé à des descriptions évoquant l'excès, l'obsession (Laville, 2014), voire la maladie de la gestion (De Gaulejac, 2005), devenant notamment une « *extension du management à tous les domaines de la vie sociale* » (Avare & Sponem, 2008). Il est alors important de distinguer la gestion et le managérialisme. Il apparaît ainsi que la gestion peut comporter des visées et des finalités dans une vision plus large que le seul but économique et de profits, contrairement au managérialisme, qui atteste d'un certain « réductionnisme » et restant essentiellement axé autour des visées de « *l'économie néoclassique* » (Laville, 2009).

Il est alors possible de parler d'effets pervers du managérialisme (Laville, 2014) et nous allons donc en évoquer quelques-uns en nous basant sur plusieurs auteurs et chercheurs.

Comme évoqué précédemment, le managérialisme, induisant une volonté de maximiser et d'optimiser les baisses de coûts, peut générer des pratiques, au sein des associations, proches de techniques d'entreprises s'apparentant à du « cost killing » visant à produire des économies, certes parfois pour des réinvestissements utiles aux services, mais s'apparentant néanmoins à des « détournements » de dépenses de fonctionnement (Laville, 2009). Ces logiques s'étendent également au-delà des institutions souhaitant « mieux » gérer leur budget et leur fonctionnement puisque de plus en plus d'associations adoptent des stratégies et des mécanismes où sont intégrées des logiques de « bas coût », et ce en particulier lorsqu'il s'agit de répondre à des appels à projets (Hoarau & Laville, 2008). Les dérives sont alors possibles et « *les appels à projets ne permettent plus de résoudre une partie des difficultés des associations, au contraire ils en accentuent certaines. Notamment, ils exacerbent la concurrence entre les associations* » (Boisselier, 2023.). Il est alors possible de constater l'apparition de véritables injonctions paradoxales au sein des associations, en particulier dans le secteur social et médico-social, tant les professionnels restent confrontés à des exigences en termes de démarche qualité tout en devant appliquer des logiques « *d'optimisation des coûts* » (Saboune, 2022).

Aussi, nous constatons que ces recherches de performances en termes de gestion et de capacité à réduire les coûts nécessitent des compétences à aller chercher auprès de profils particuliers. Nous pouvons alors évoquer les évolutions qui concernent les profils des encadrants et des dirigeants d'associations, dans une mouvance où le managérialisme a vraisemblablement eu un impact important sur le type de formations et d'expériences recherchées lors des recrutements au sein des associations (Hoarau & Laville, 2008). Les cadres, dirigeants et managers sont alors recrutés davantage en raison de leurs profils de bons gestionnaires plutôt qu'en raison de leurs expériences dans les activités à encadrer (Laville, 2012). Nous observons ainsi une diversification des profils des dirigeants et des cadres au sein des associations, notamment dans le travail social et médico-social, où les managers, auparavant essentiellement dotés de formations initiales de travailleurs sociaux, peuvent désormais venir directement de milieux plus éloignés, à savoir les assurances, les banques, la santé ou encore la comptabilité et la gestion de patrimoine.

Nous avons mis en évidence le fait que la professionnalisation dans les associations s'était accompagnée de logiques d'évaluations par la performance, ou encore « *d'évaluations performatives* » (De Gaulejac, 2015). Nous pouvons ainsi aborder le fait que le managérialisme se trouve dans une dynamique ayant fait également émerger le management par la performance de manière plus globale. Comme évoqué précédemment, l'idée de la performance, dans le cadre d'évaluations, comporte des aspects positifs, mais également des risques divers. Ces risques sont également présents dans les types de management centrés sur les performances, notamment lorsque les fonctionnements des associations s'orientent vers des formes de managérialisme.

Parmi ces risques, nous pouvons de nouveau évoquer l'importance donnée aux chiffres et aux éléments quantifiables, qui lorsqu'ils deviennent trop prégnants dans la façon de concevoir le travail et les missions au sein d'une organisation, et en particulier dans une association, peuvent s'apparenter à ce que Vincent De Gaulejac nomme comme de la « quantophrénie », qui « *désigne une pathologie qui consiste à vouloir traduire systématiquement les phénomènes sociaux et humains en langage mathématique* » (De Gaulejac, 2005). Ce même auteur évoque également le fait que la normalisation et l'expansion de l'utilisation d'outils de gestion à toute la société rendent les données chiffrées de plus en plus difficiles à contester, générant alors un réel risque de manipulation et d'instrumentalisation de la part des personnes employant ces outils (De Gaulejac, 2005).

Le managérialisme, du moins, le management par la performance, induit également le fait que les performances doivent continuellement se répéter, passant d'une conception de la « *performance au singulier* » à une approche de la « *performance au pluriel* » (Avare & Sponem, 2008). Ainsi, le risque est de voir se développer, chez les acteurs associatifs, une culture de la « haute performance », mêlant concurrence et volonté d'être exceptionnel, laissant alors peu de place à ce qui relève du commun (De Gaulejac, 2015). Cet esprit davantage en lien avec des visées et des modalités du monde capitaliste semble ainsi affecter les valeurs fondatrices du monde associatif. Il est également inquiétant de voir que certains processus, en terme de tarification, poussent les associations dans ce sens, notamment lorsqu'il est question de tarification à l'acte dans le secteur social et médico-social, favorisant une certaine codification des actions (Avare & Sponem, 2008).

Il est alors possible de constater que les démarches qualité, les réglementations et recommandations de bonnes pratiques diverses, en plus des logiques gestionnaires, peuvent générer des méthodes managériales, aujourd'hui devenues « classiques », comportant néanmoins des effets pervers à l'image de la « *tendance au court terme, à la concurrence entre les acteurs, à l'opportunisme, à la négligence de ce qui n'est pas mesuré* » (Avare & Sponem, 2008). La question de la perte de sens chez les professionnels, en particuliers chez les travailleurs sociaux, ayant été évoquée en amont, nous pouvons même parler de « *crise de légitimité* » (Saboune, 2022). Il est en effet possible d'insister sur le fait que beaucoup de ces acteurs associatifs remettent en question certains modes de management priorisant les performances gestionnaires et financières au détriment de leurs valeurs, de la place de l'humain et des « *principes de solidarité, d'équité et de tolérance* » (Saboune, 2022).

Ainsi, le management associatif repose sur un cadre particulier nécessitant des adaptations, tant les objectifs, les buts et les visées des associations et des entreprises ne peuvent converger, bien que des points communs restent possibles. Le management associatif doit reposer en effet avant tout sur des projets associatifs et des valeurs, la finalité des actions restant principalement sociale. Les auteurs cités ci-dessus stipulent que le management associatif doit s'efforcer de préserver les valeurs fondatrices des associations, mais ils indiquent également qu'il est nécessaire de prendre en compte l'efficacité économique permettant d'assurer la pérennité des associations.

### **I.3.2) Un management associatif « ré-conciliant » : l'équilibre de toutes les performances et des valeurs**

#### ***Les performances multicritères au sein des associations***

Nous avons clairement mis en avant les évolutions des associations depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle, en indiquant ce que cela avait généré en termes de gestion, de gouvernance et de management, notamment en faisant le lien avec l'émergence et l'installation des logiques gestionnaires et des nouvelles réglementations. Nous précisons alors que les associations se confrontaient de plus en plus aux enjeux des logiques de performances et de contrôles, devenues incontournables, inévitables, bien que leurs avantages induisaient des risques, voire des dangers pour les associations et leurs valeurs. Néanmoins, nous n'abordons l'idée de la performance que sur un

versant technique et économique, et mettions alors en évidence la nécessité de prendre en compte des critères parfois « invisibles », du moins trop peu pris en compte. Il s'avère pourtant en effet primordial de parvenir à considérer l'ensemble des critères et indicateurs caractérisant l'état réel d'une association, et ce à travers toutes ses forces, toutes ses performances.

Nous pouvons ainsi parler d'une « performance multicritères » (Valéau & Boncler, 2012) mêlant les différents éléments des projets associatifs. Nous évoquons, en amont, les fondamentaux et les spécificités sur lesquels se fondaient les associations. Il s'agit alors de conserver les idées et visées fondatrices qui précisent que chaque association, se doit d'être vigilante quant à sa capacité à pérenniser ses activités et ses valeurs afin de répondre à des besoins émanant de la société. Ainsi, pour qu'une évaluation puisse être davantage révélatrice concernant les associations, elle se doit de contenir des critères variés plaçant chaque axe d'indicateurs à des niveaux équitables dans l'analyse des résultats. Nous pouvons alors concentrer plusieurs indicateurs concernant les associations autour des trois types de performances identifiés par Patrick Valéau : les performances sociales, les performances technico-économiques et les performances politiques (Valéau, 2003).

Les performances sociales font référence aux liens sociaux entre les parties prenantes, notamment dans leur capacité à réaliser des choses collectivement et à susciter de l'adhésion. Il est difficile alors de cibler des indicateurs émanant de modèles gestionnaires « classiques » afin d'évaluer ce qui semble davantage relever de l'informel et de la spontanéité (Valéau, 2003). A la performance sociale, peuvent également s'associer les notions de gestion des ressources humaines et de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (Amadio, 2012). Les performances technico-économiques sont des variables plus aisées à identifier. Nous en parlions en amont et pouvons alors indiquer que les critères d'évaluation pouvant les mettre en évidence se concentrent surtout autour de l'efficacité et de l'efficience concernant les productions de biens et de service. Enfin, les performances politiques se situent au carrefour des performances sociales et technico-économiques, visant notamment « *la coordination des acteurs* » (Valéau, 2003) et la capacité de l'association à trouver des compromis et à satisfaire au mieux l'ensemble de ses parties prenantes.

L'idée de mieux cerner et de respecter un certain équilibre entre les différentes performances des associations peut aussi être mise en lien avec la nécessité de trouver un équilibre entre tout ce qui va générer de la valeur pour une association. Nous évoquons en effet, dans notre partie consacrée aux spécificités du management associatif, la nécessité de respecter un équilibre entre les valeurs économiques, humaines et éthiques générées au sein des associations. Pour ponctuer cette idée, nous pouvons alors signifier que les performances technico-économiques, bien qu'essentielles pour assurer la survie et la pérennité des activités associatives, notamment de par les logiques de professionnalisation, doivent cependant savoir se « freiner », se limiter, afin de ne pas prendre l'ascendant sur les valeurs et le projet, mais aussi afin de favoriser les mouvements et les engagements collectifs (Laville, 2014). Il est alors intéressant de reprendre la définition de l'ANAP (Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux), qui indique que la performance « *est une notion dont les contours sont à définir de manière à répondre aux attentes et besoins d'un secteur médico-social fondé sur un socle de valeurs fortes et structurantes qu'il ne faut pas altérer. La performance combine ainsi des objectifs de qualité des organisations et du service rendu aux personnes, mais aussi d'efficience dans le pilotage et le management des structures aussi diverses soient-elles* »<sup>5</sup>.

### ***La nécessité d'adapter les modèles et les formes de management associatif***

La gestion, la gouvernance et le management des associations, mettant en exergue des spécificités à intégrer impérativement, nous pouvons alors aborder les risques et les limites des modèles ne parvenant pas ou ne souhaitant pas faire coexister réellement les différentes performances et valeurs inhérentes aux associations. En effet, nos recherches nous ont permis de constater que dès lors que les moyens ne sont pas déployés afin de chercher un équilibre, un consensus entre les valeurs et les performances associatives, ou encore entre les pôles d'une gouvernance, les chances de survie des associations ou organisations de l'ESS se réduisaient considérablement, à l'image du collectif « Ethique sur l'étiquette », qui n'a pu se structurer et voir aboutir une initiative pourtant louable de ses parties prenantes, faute d'une appréciation suffisante de l'aspect politique (Bernet et al., 2016).

---

<sup>5</sup> <https://anap.fr/s/> : « Piloter la performance dans le secteur médico-social : Expérimentation d'un tableau de bord de pilotage© ANAP 2012 »

Mais au-delà de la nécessité d'équilibrer ces différents aspects au sein des associations, nous pouvons rappeler l'idée que deux visions s'opposent autour des logiques de professionnalisation au sein des associations. Certains auteurs pensent que la professionnalisation reste souhaitable voire nécessaire afin d'apporter des compétences utiles au développement et à la gestion des associations, alors que d'autres sont plus récalcitrants, conservant un avis négatif sur les processus visant à induire des modes de gestion d'entreprise pouvant affecter les valeurs associatives (Valéau, 2013). « *La gestion apparaît ainsi tour à tour comme insupportable ou incontournable* » (Laville, 2009). Se pose alors la question de la coexistence et des compromis à amorcer afin de concilier ces deux visions et ces différents points qui semblent s'opposer, mais aussi la question de la capacité des associations à pouvoir moderniser leurs organisations tout en conservant leurs valeurs fondatrices (Samr, 2012) ou encore « *l'âme du projet fondateur* » (Valéau et al., 2012).

L'idée serait de pouvoir alors intégrer des modèles issus d'entreprise en les adaptant aux spécificités associatives, et parvenir ainsi à réconcilier deux visions opposées, entre ceux qui appréhendent un risque de bascule vers « *trop de technocratie* » et ceux qui craignent une marginalisation des associations trop peu rationnelles dans leur gouvernance (Laville, 2008). Il est même possible de parler de stratégie visant entre autres à « *construire un pont entre ces deux mondes* » (Valéau et al., 2012). Cette volonté de faire consensus apparaît chez plusieurs auteurs, notamment chez ceux qui mettent en évidence des conditions à cette possibilité de conciliation. Il s'agit surtout des capacités des modèles économiques, venant d'entreprises, à pouvoir s'acclimater aux spécificités associatives (Avare & Sponem, 2008). Nous pouvons alors parler de la possibilité d'adapter les outils de gestion, qui devront faire sens pour les professionnels et bénévoles les utilisant ou y étant confrontés, leur engagement restant une variable gardant plus d'impact que les indicateurs de gestion servant de base aux évaluations (Avare & Sponem, 2008). Il apparaît ainsi même indispensable de repenser les modèles et les modes de gouvernance et de management au sein des associations à partir des multiplicités et pluralités des pratiques, dès lors qu'il est espéré qu'un modèle préétabli pourrait être accepté et intégré (Laville, 2009).

Les modèles de gestion issus de sociétés commerciales ne s'avèrent ainsi pas totalement inadaptés ou dangereux pour les associations, mais des aménagements doivent impérativement

intervenir afin de trouver un juste milieu, un équilibre, entre les valeurs et les fondamentaux faisant la spécificité des associations. Il s'avère en effet que « *les associations ne peuvent pas fonctionner avec une technostructure classique* » (Eynaud & Mouray, 2012). Nous pouvons ainsi indiquer que ce type de démarche nécessite des adaptations, voire un certain « *arbitrage* », visant à aider l'associations à conserver « *son identité initiale* » (Boisselier, 2023). D'autres auteurs insistent sur la nécessité, pour les associations souhaitant se développer à partir de modèles économiques, de prendre en compte l'histoire, l'origine et les évolutions de la structure, afin que les décisions d'orientation restent fondées sur la « *cohérence de sa trajectoire* » (Laville, 2014). Il est ici question de la capacité des associations à pouvoir rester fidèles, voire loyales, à l'égard de leurs valeurs pionnières et de leurs projets fondateurs.

### **I.3.3) Synthèse des éléments saillants concernant le Management Associatif :**

Avant d'apporter des éléments spécifiques relevant du management associatif, nous avons dû commencer par définir plus précisément la notion de management, notamment en la distinguant de la notion de gouvernance (faisant davantage référence à un niveau stratégique du management). Nous avons alors pu aborder, dans un premier temps, les différents types de gouvernance avant d'évoquer les différents modes et types de management que nous avons pu regrouper par « famille ». Faisant le choix de nous concentrer davantage sur les styles du management situationnel, nous avons pu dresser les particularités des styles directif, persuasif, participatif et délégué.

Nous avons ensuite pu cibler davantage les principales caractéristiques et spécificités du management associatif en le différenciant du management d'entreprise « classique », notamment en abordant les principes démocratiques, les particularités des parties prenantes ou encore la coexistence de salariés et de bénévoles. Aussi, nous avons mis en exergue ce qui constituait la création de valeurs dans une association en citant trois domaines particuliers : l'économique, l'humain et l'éthique ; tout en stipulant qu'il était primordial de trouver un équilibre entre ces domaines dans le management associatif opéré afin de maximiser les chances de pérennité de l'organisation.

Nous avons ensuite pu amener l'idée que les associations, dans leurs évolutions et développements, avaient dû voir leurs modes de management s'adapter, notamment en raison de l'émergence des logiques gestionnaires, des recommandations diverses et des réglementations. Nous avons alors pu évoquer les différentes crises ayant impacté les associations (de valeurs, politiques, économiques, voire systémiques), et avons abordé la diffusion du « Nouveau Management Public », qui, dès les années 1980, a pu impacter les modes de management associatif, à l'image des lois régissant les exigences financières et comptables pour les associations. Nous relevions alors une évolution notable en termes de culture (passage d'une culture des moyens à une culture du résultat), les associations adoptant peu à peu des modèles et des visées semblables à ce qui était usité dans certaines sociétés commerciales. Nous insistions ainsi, au-delà des aspects financiers, sur le fait que les modes de management en association s'étaient progressivement axés autour de logiques de performances.

Nous abordions alors certains effets négatifs en lien avec ces nouvelles logiques et visions des choses, notamment en faisant un focus sur la notion du managérialisme, pouvant se définir comme une forme de gestion « excessive » touchant tous les domaines de la vie sociale. Abordant plusieurs risques et dangers possibles pouvant être induits par ces formes de management, nous avons mis en évidence l'importance que le management associatif devait accorder à la préservation des valeurs fondatrices des associations tout en prenant en compte les impératifs gestionnaires et autres aspects réglementaires.

Nous faisons alors le constat que les performances en association ne pouvaient se cantonner et se limiter qu'à la seule notion gestionnaire et qu'elles étaient en réalité « multicritères » (sociales, technico-économiques et politiques). Ayant explicité ces notions, nous avons alors mis en évidence la nécessité d'adapter les modèles et les formes de management associatif afin de rester dans une logique visant à conserver un équilibre entre les différentes performances devant animer un management au sein d'une association. Nous avons pu donner quelques pistes pratiques pouvant faciliter et favoriser ce type de management « ré-conciliant », notamment en indiquant qu'il était par exemple primordial, pour une association adoptant un modèle d'entreprise, d'adapter ce modèle à ses spécificités et à son histoire dans une logique de cohérence à l'égard de ses valeurs pionnières et de son projet fondateur.

Ayant pu dans cette première partie, mettre en évidence nos compréhensions des apports théoriques en lien avec nos trois concepts ciblés pour notre recherche, nous souhaitons maintenant établir un focus sur la formulation de notre problématique afin de faire émerger nos propositions de recherche.

### **Formulation de la Problématique et des Propositions de recherche**

Notre revue de littérature nous a permis de faire émerger plusieurs constats qui vont constituer la base sur laquelle se fonde notre problématique :

Nous remarquons globalement que dans les associations, les acteurs font en sorte de préserver et de promouvoir les valeurs de l'Economie Sociale et Solidaire, nées de luttes, parfois de révoltes, et basées avant tout sur des intérêts collectifs et des besoins sociaux. D'ailleurs, ces valeurs apparaissent dans les statuts, dans les projets de services et d'établissements des associations, comme des « socles identitaires ». Ainsi, le management opéré et privilégié au sein de ces organisations, semble être basé sur le respect des valeurs sur lesquelles les associations assurent se reposer.

Cependant, le management associatif a dû et continue de s'adapter à la logique et à la nécessité de se professionnaliser et de professionnaliser ses salariés et ses services. Certains processus et certaines méthodes managériales dans les associations se basent alors désormais sur des modèles issus de la gestion d'organisations « capitalistes » et commerciales. Ainsi, les associations, afin de pérenniser leurs activités, doivent en effet se « conformer » aux nouvelles lois, normes, commandes et compétences visées dans « l'ère actuelle », notamment en devant « emprunter » et en développant des modes de management basés sur une logique davantage gestionnaire, où il est souvent question de performances.

Ce type de management associatif, « hybride », mêlant valeurs de l'ESS et logique gestionnaire, garde un équilibre difficile à maintenir où se confrontent des dynamiques et des philosophies opposées sur de nombreux points. Ainsi, la nécessaire professionnalisation dans les associations semble influencer de plus en plus le type de management s'y opérant, et peut, à certains égards, favoriser le déclin des valeurs pionnières et militantes des associations, pourtant « nées » et

fondées sur la base même de certaines de ces valeurs. Ainsi, notre recherche s'articulera autour de la problématique suivante :

**Dans quelle mesure les valeurs pionnières et militantes de l'ESS peuvent-elles continuer à exister réellement au sein des associations de plus en plus structurées, réglementées et professionnalisées**

Afin de répondre à ce problème identifié, nous allons alors établir nos propositions de recherche, que nous chercherons à vérifier à partir d'une recherche empirique de terrain, en allant à la rencontre des acteurs associatifs. Ainsi, formulées sous forme de question de recherche, nous présentons ici nos trois propositions de recherche :

**-Proposition 1 : Les processus de professionnalisation au sein des associations impactent-ils les valeurs pionnières, fondatrices et militantes de ces organisations ?**

Nous basant sur notre revue de littérature et des liens que nous avons pu réaliser entre nos concepts ciblés, nous irons donc à la rencontre de professionnels associatifs de terrain afin d'apporter une réponse à cette question de recherche, qui s'appuie entre autres sur les deux affirmations suivantes (issues de notre compréhension des apports théoriques) :

-La nécessité de se conformer et de se professionnaliser dans les associations a eu un impact sur le rôle et l'importance des valeurs fondatrices de ces organisations.

-Certaines exigences des autorités et des financeurs des associations ne sont plus en adéquation avec certaines valeurs pionnières de ces structures.

L'enjeu sera alors pour nous d'aller vérifier si cette proposition de recherche se confirme ou s'infirme.

**-Proposition 2 : Les impératifs réglementaires et les exigences gestionnaires, justifiant la professionnalisation dans les associations, influencent-ils les modes de management associatif ?**

Comme évoqué pour notre première proposition de recherche, nous irons vérifier sur le terrain les affirmations suivantes :

-Le Management dans les associations a dû se professionnaliser et se structurer sous l'impulsion des lois, des normes, des commandes des financeurs/contrôleurs et des besoins des parties prenantes.

-Les méthodes managériales dans les associations, bien que restant attachées aux valeurs militantes initiales, se calquent de plus en plus sur des modes de management issus de la gestion d'entreprise commerciale (privilégiant la logique gestionnaire).

**-Proposition 3 : Le management associatif peut-il réussir à concilier les valeurs associatives et les enjeux de la professionnalisation ?**

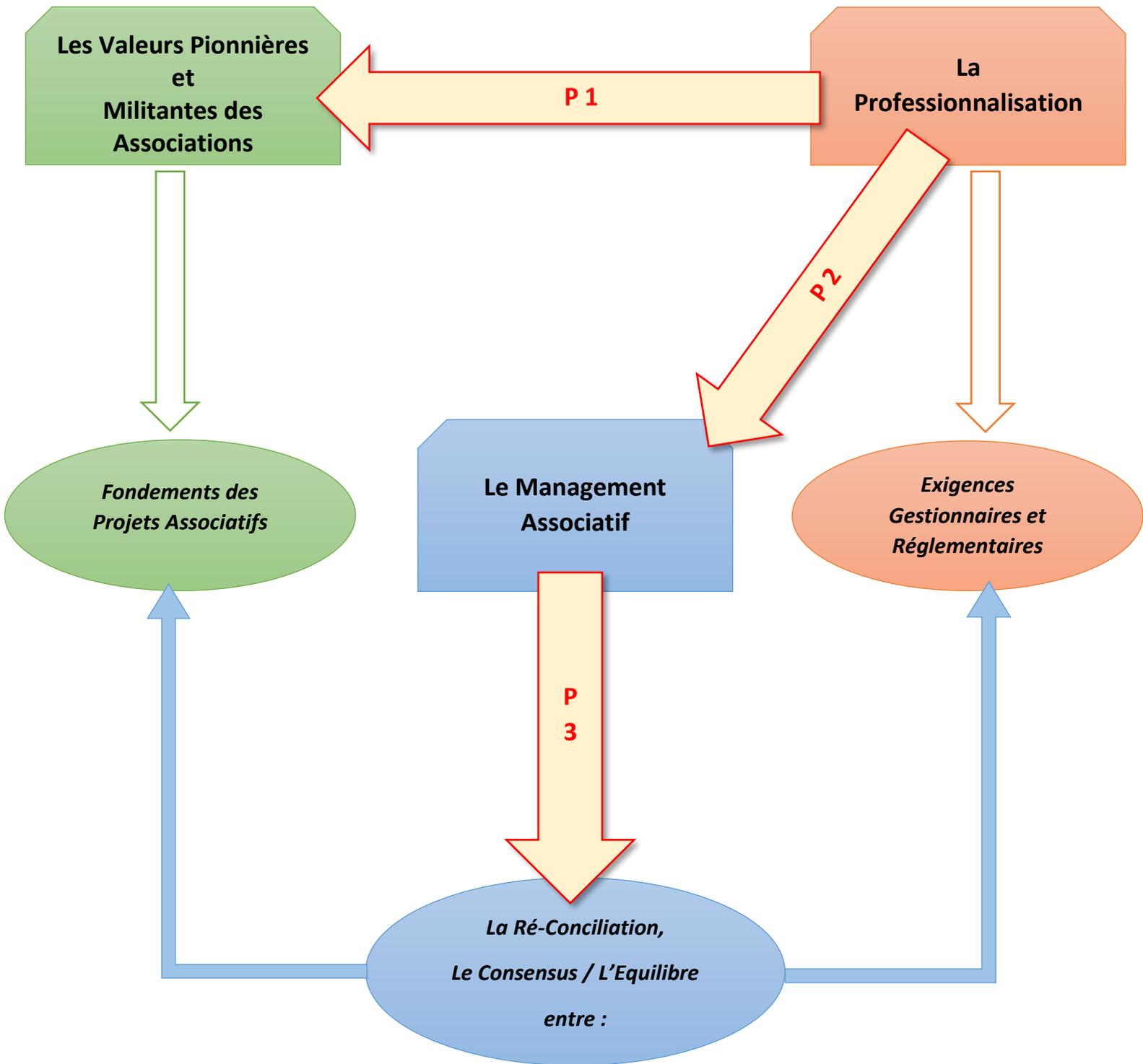
Enfin, concernant notre troisième proposition de recherche, comme pour nos précédentes propositions, nous irons à la rencontre d'acteurs associatifs afin de vérifier si les affirmations suivantes peuvent se confirmer ou non :

-Le Management associatif comprend des spécificités favorisant la préservation des valeurs pionnières et militantes des associations.

-Le type et le style de management dans les associations favorisent la coexistence de ses valeurs fondatrices d'une part et des impératifs gestionnaires et réglementaires d'autre part.

Regroupant les trois concepts mentionnés dans notre première partie ainsi que nos trois propositions de recherche (P 1 ; P2 et P 3), nous proposons ici notre modèle de recherche illustré de la façon suivante :

**Figure 1 : Modèle de recherche (à partir des Apports Théoriques)**



Notre première partie a pu mettre en évidence les notions importantes pouvant émerger des trois concepts suivants : les valeurs pionnières et militantes des associations, la professionnalisation et le management associatif. A partir d'éléments théoriques et de recherches diverses, nous avons pu montrer les liens divers pouvant exister entre ces différents concepts et faire émerger trois propositions de recherche, comme schématisé dans la figure précédente. Il convient désormais d'entamer notre deuxième « phase » de recherche, qui consistera à mener une étude de « terrain », nous permettant de récolter tout d'abord des données fournies par des acteurs de terrain. Il est question ici d'expliquer notre démarche de manière globale en montrant la pertinence de nos choix divers pour faire aboutir notre recherche auprès des acteurs associatifs.

## **PARTIE II) ETUDE DE TERRAIN**

Afin de conserver une logique cohérente pouvant nous aider à faire aboutir notre travail de recherche, il a été important de questionner les méthodes à déployer, mais aussi les outils à utiliser, pouvant nous permettre de rester dans une démarche « scientifique » valable, reconnue, ajustée mais aussi efficace pour notre sujet. Aussi, il nous a été nécessaire de mener une réflexion sur ce que nous souhaitions réellement mettre en évidence afin de cibler au mieux notre terrain d'étude. Ainsi, nous allons décomposer cette partie en deux points. Le premier consistera à apporter des éléments concrets quant à nos choix de terrain d'étude et de méthode de recherche déployée. Il s'agira donc du contexte global de l'étude de terrain. Notre second point mettra lui l'accent sur une description détaillée de l'approche, des étapes et des outils utilisés dans le cadre de notre étude de terrain.

### **II.1) Contexte de l'étude empirique**

#### ***Description globale du terrain d'étude :***

Dans notre première partie de mémoire, nous faisons, à un moment, référence à une distinction possible entre associations militantes et associations gestionnaires. Le second type d'association cité ici fait davantage référence aux organisations concernées par des processus de professionnalisation. Il apparaît en effet que les associations gestionnaires ont dû se professionnaliser, soit par nécessité en termes de volonté de montée en compétences et de légitimité, soit par contrainte afin d'être en conformité. C'est pourquoi il nous a semblé pertinent tout d'abord de cibler des associations gestionnaires. Aussi, il nous est apparu judicieux de concentrer nos recherches auprès d'acteurs associatifs locaux, donc sur le territoire de La Réunion, afin de faciliter les récoltes de données, mais aussi dans le but de voir si des spécificités locales venaient à être mises en exergue.

Dans notre introduction à ce travail de recherche, nous évoquons le fait que de plus en plus de « petites » associations s'étaient rapprochées d'entités plus importantes (en termes de nombre de salariés et de structures), et que cela concernait notamment l'association dans laquelle nous évoluons. Nous précisons en effet que nous occupons une fonction de cadre au sein de l'ALEFPA, dont le siège social est basé à Lille, et comptant la plus grande partie de ses

établissements, services et salariés sur le territoire réunionnais. Il nous apparaissait alors pertinent de cibler en premier lieu notre propre association, pouvant se décrire comme gestionnaire, implantée localement, structurée sur la base d'une professionnalisation à grande échelle (comptant plus de 3000 salariés), et inscrite dans le secteur social et médico-social depuis plus de cinquante ans.

En effet, l'Association Laïque pour l'Éducation, la Formation, la Prévention et l'Autonomie a été créée en juin 1959 sous la forme d'une association à but non lucratif (association de Loi 1901). Reconnue d'utilité publique en 1973, l'ALEFPA a fêté son soixantième anniversaire en 2019. L'ALEFPA est une association laïque qui accompagne, éduque, forme et soigne des jeunes et des adultes en difficulté sociale, en situation de handicap ou connaissant des problèmes de santé. Elle s'appuie pour cela sur un réseau de proximité constitué des établissements, des services, de lieux d'accueil et d'équipes de professionnels. Dans son projet associatif révisé en 2022, l'ALEFPA entend accompagner chacun dans son projet au sein de la société et prendre soin de tous dans le respect de la dignité et des choix de la personne. Il nous importe ainsi de faire mention des principales valeurs de référence sur lesquelles l'ALEFPA fonde explicitement sa raison sociale et sa philosophie de l'action qui s'inscrivent dans la continuité de son projet fondateur : « la Liberté, l'Égalité, la Fraternité et la Solidarité, la Laïcité et le « Care » »<sup>6</sup>.

A La Réunion plus spécifiquement, l'ALEFPA s'organise autour d'une direction territoriale (regroupant des fonctions supports diverses et des responsables régionaux en lien direct avec la direction générale, notamment concernant la gestion des ressources humaines par exemple) qui pilote six pôles sur l'ensemble du territoire. La majorité des actions et missions se concentrent autour d'un public d'adultes et d'enfants porteurs de handicaps, mais une part importante des interventions concerne également des publics dans le cadre de la protection de l'enfance, de l'accompagnement à la parentalité, de l'accès au logement ou encore de l'insertion. L'ALEFPA, à La Réunion, accompagne plus de 1200 enfants, adolescents et adultes et comprend dans ses effectifs plus de 800 salariés. Le territoire réunionnais reste le plus important de l'ALEFPA en terme d'effectif si l'on cumule les emplois des salariés et des adultes handicapés accompagnés en ESAT (Etablissement et Service d'Accompagnement par le

---

<sup>6</sup> Projet associatif de l'ALEFPA 2022-2027 accessible sur le site internet : <https://alefpa.asso.fr/>

Travail). Ainsi, nous nous sommes concentrés grandement autour d'acteurs associatifs salariés de l'ALEFPA.

Cependant, nous tenions à diversifier quelque peu notre terrain d'étude en allant à la recherche d'acteurs de terrain travaillant au sein d'autres associations gardant des profils similaires. Ainsi, nous avons pu solliciter diverses personnes, mais veillerons à rester discrets quant aux noms et aux détails de leurs organisations afin de respecter au mieux l'anonymat de ces dernières. Nous fournirons néanmoins par la suite un tableau mentionnant quelques caractéristiques des profils des personnes nous ayant aidés à faire avancer cette étude, tout en tentant de garantir leur anonymat.

### ***La pertinence du terrain d'étude***

Notre problématique ciblant des enjeux concernant tout particulièrement des associations gestionnaires, avec des effectifs salariés aux compétences et aux diplômes variés, nous avons estimé que notre choix de terrain d'étude restait pertinent et judicieux pour notre étude empirique. Il fut en effet question pour nous d'aller vérifier nos propositions de recherche auprès d'acteurs associatifs les plus possiblement concernés et impliqués dans les évolutions de leurs organisations face à la question de la professionnalisation et du management associatif. Le choix de structures implantées depuis plus de cinquante ans sur le territoire, avec des histoires particulières dans leurs fondements, fut lui aussi fait afin de pouvoir apporter suffisamment de matière à notre recherche. Nous avons voulu également nous rapprocher d'associations s'étant rapprochées de « grands » groupes ou faisant parties d'entités comportant des effectifs importants à l'échelle du territoire national. Ce point ne fut effectivement pas anodin car nous questionnions, dès notre introduction, les effets que pouvaient générer un organigramme faisant apparaître des distances importantes entre les différents « échelons » d'une association. Ainsi, notre choix de terrain d'étude a fait l'objet d'une réelle réflexion afin de nous donner les possibilités viables d'une recherche aboutie, du moins suffisamment construites.

### ***Le Choix de la méthode de recherche : l'approche qualitative***

Afin de déterminer la méthode de recherche la plus adéquate et propice pouvant nous aider à apporter des réponses à nos questions de recherche, nous avons pu réaliser une première

recherche globale visant à distinguer les buts et les visées des méthodes existantes. Nous comprenions alors que nous avions la possibilité d'opter pour une « méthode quantitative » ou pour une « méthode qualitative ». De manière très générale, nous avons pu comprendre que l'approche quantitative « *est utile pour quantifier des phénomènes et comparer des populations* » (à partir d'un nombre important de personnes à interroger) alors que l'approche qualitative, basée sur un nombre plus faible de personne à interroger, « *est utile pour recueillir des perceptions complexes et comprendre des situations locales en profondeur* » (Coron, 2020). Ainsi, avant même d'aller chercher plus de précisions dans les méthodologies de recherche de ces deux approches, nous avons cherché à clarifier ce que nous souhaitions démontrer et obtenir en partant de cette première distinction entre les deux approches. En effet, nous comprenions que les deux approches pouvaient être utilisées pour un problème, et ce peu importe lequel, mais que le choix de la méthode dépendait surtout de la question de recherche (Kohn & Christiaens, 2014).

Globalement, il nous apparaissait que nos questions de recherche, et plus globalement notre problématique, allaient s'intéresser davantage à toutes les subtilités pouvant être repérées dans les discours, les explications et les exemples pouvant être fournis par les personnes que nous allions interroger. Il nous paraissait en effet primordial de pouvoir croiser les visions de notre panel d'acteurs associatifs en nous basant sur l'ensemble de leurs singularités. Nous faisons alors le constat premier que notre recherche ne visait pas pour le moment l'objectif d'établir des données chiffrées visant à mesurer, à comparer ou à définir des généralités à partir de statistiques par exemple. A ce niveau de notre recherche, nous souhaitions avant tout pouvoir creuser nos questions en allant solliciter des acteurs de terrain sur leurs perceptions des choses. Nous optons dès lors pour une approche qualitative qui « *ne s'intéresse pas à la fréquence d'un événement, mais vise à en comprendre les significations, le développement et la manière dont il varie en fonction des contextes* » (Kohn & Christiaens, 2014).

D'avantage éclairés sur le choix de l'approche à utiliser pour notre recherche de terrain, nous avons alors cherché à conforter ce choix en nous intéressant davantage aux apports théoriques en lien avec l'approche et les méthodes qualitatives. Notre but étant de récolter des ressentis d'acteurs de terrain et de vérifier si leurs analyses correspondaient ou non à nos propositions de recherche, nous voulions nous intéresser aux liens que pourraient établir les personnes

interrogées, notamment lorsqu'elles aborderaient leurs vécus et leurs quotidiens. Nous comprenions ainsi que l'approche qualitative était la plus judicieuse pour notre recherche de terrain car ses méthodes « *font apparaître des jeux, des ambivalences et des diversités, des permanences et des dynamiques, des détails et des signaux faibles* » (Alami et al., 2013) sur lesquels nous voulions essentiellement nous appuyer dans notre exploration et notre analyse des données récoltées. Aussi, il s'avère que l'approche qualitative reste la méthode la plus adaptée, dans un premier temps, concernant nos questions de recherche, l'intérêt étant de débiter par une approche visant à « *explorer le terrain, trouver les bonnes questions, se préparer à des questions plus ciblées et découvrir des théories et des hypothèses* » (Kohn & Christiaens, 2014) pouvant ensuite potentiellement nourrir une approche quantitative.

Souhaitant concrètement vérifier que les processus de professionnalisation pouvaient impacter positivement ou négativement les valeurs associatives comme évoqué dans notre première proposition de recherche, notre but n'était alors pas de vérifier une hypothèse indiquant que cela pouvait être avéré à partir d'une moyenne de réponses ou encore de voir s'il y avait une disparité des réponses en fonction de plusieurs facteurs (âge, sexe, statuts, etc.). L'enjeu restait pour nous de nous intéresser aux arguments des personnes interrogées en prenant en compte les détails de leurs avis et analyses diverses. En effet, « *La force des approches qualitatives, c'est également de pouvoir montrer l'ambivalence de la plupart des réalités sociales mieux que ne peuvent le faire les approches statistiques* » (Alami et al., 2013).

Notre deuxième proposition de recherche s'intéressant aux liens potentiels entre la professionnalisation dans les associations et le management associatif, nous ne cherchions pas, à ce moment, à comparer les facteurs influençant le type de management pour par exemple définir une régression linéaire capable de mettre en exergue le « poids » de chaque facteur. Notre but ici était davantage de voir comment les acteurs de terrain percevaient les processus de professionnalisation à partir des mots et synonymes qu'ils pouvaient employer pour évoquer les influences et impacts sur le management associatif. Nous cherchions en effet à développer un travail autour de ce que les auteurs nomment comme « *l'analyse de contenu et l'analyse thématique* » ou encore « *l'analyse de données textuelles* » (Krief & Zardet, 2013). Nous parlons ici des éléments qui parfois peuvent paraître peu significatifs, marginaux, dans le cadre

d'une approche quantitative, alors qu'ils restent importants voire fondamentaux dans le cadre d'une exploration qualitative (Alami et al., 2013).

Enfin, concernant notre troisième proposition de recherche visant à vérifier si le management associatif vise et permet la « ré-conciliation » entre les logiques gestionnaires/réglementaires et les fondements des projets associatifs, nous ne cherchions pas à mesurer des taux de satisfactions pouvant par exemple indiquer si les acteurs associatifs pensaient que les valeurs pouvaient être plus ou moins préservées. Nous tentions à ce moment de savoir comment les différents professionnels de terrain pensaient que cela pouvait être possible et quelles pouvaient être leurs projections, perspectives, solutions, idées, et autres pouvant favoriser ou non cette possibilité. C'est donc « *la diversité des occurrences* » permise par l'approche qualitative (Alami et al., 2013) qui nous intéressait le plus à ce niveau de notre recherche. Il convient désormais de décrire davantage les procédés liés à l'approche qualitative de manière globale avant de préciser les choix pour lesquels nous avons opté dans notre processus exploratoire.

## **II.2) Description détaillée de l'approche qualitative déployée**

### ***Les étapes et les « outils qualitatifs » en général***

Ainsi, ayant cerné les principales distinctions entre les approches quantitatives et qualitatives et ayant mis en évidence l'intérêt et le caractère judicieux de l'approche qualitative pour répondre à nos questions de recherche, nous souhaitons maintenant décliner les méthodes plus précises que nous avons pu déployer afin de mener notre recherche empirique. De manière globale, l'approche qualitative comprend les étapes suivantes : « *un design d'études de cas, le recours à des données d'entretiens, leur retranscription et codage* » (Allard-Poesi, 2019), ainsi que l'interprétation des résultats visant à « *les synthétiser et en tirer des inférences* » (Krief & Zardet, 2013). Aussi, nous pouvons indiquer que l'approche qualitative regroupe plusieurs modalités et techniques sur le terrain et s'appuie sur les sources suivantes : « *les observations, l'analyse de documents, les entretiens, les images ou vidéos, etc.* » (Kohn & Christiaens, 2014).

Les différents auteurs abordant les méthodes qualitatives insistent sur le fait de ne pas négliger l'observation (Kohn & Christiaens, 2014), les données issues des discours étant priorisées voire privilégiées (Allard-Poesi, 2019) et mettent en évidence les différentes techniques d'entretiens

auxquelles nous pouvons nous référer. Il est question ainsi de « *l'entretien individuel semi-structuré* » (Kohn & Christiaens, 2014) ou encore nommé « *entretien semi-dirigé ou (semi-directif)* » (Imbert, 2010) (mené à partir d'un guide d'entretien comprenant des questions ouvertes) ; du « *focus group* » (Kohn & Christiaens, 2014) (recueil de données collective dans des séries de discussions facilitées par un chercheur) ; de « *l'entretien dirigé (ou directif)* » (Imbert, 2010) (mené à partir de questions fermées dans un ordre à respecter) ; de « *l'entretien libre (ou non directif)* » (Imbert, 2010) (mené dans le cadre d'une discussion libre et continue).

### ***Le choix de l'entretien semi-directif***

Pour notre recherche de terrain, nous avons fait le choix d'opter pour des **entretiens semi-directifs**. En effet, ce type d'entretien restait pour nous l'outil le plus judicieux à déployer afin de récolter les éléments les plus adaptés et propices à l'avancée de notre recherche. Nous percevions dans cette méthode, une combinaison, du moins un consensus idéal entre deux postures : une « attitude non-directive » et un « projet directif » (Sauvayre, 2021). Il s'agissait pour nous de pouvoir nous reposer sur des entretiens qui n'allaient pas être directifs et qui donc allaient inviter à la discussion, tout en conservant en tête ce que nous voulions explorer. L'idée de pouvoir nous baser sur un guide d'entretien préparé en amont restait alors rassurante et nous donnait cette possibilité de recentrer les débats, d'aller interroger des aspects écartés, ignorés ou trop peu abordés, notamment en utilisant les effets de relance à bon escient (précisions de pensée, animation de la discussion, etc.). L'entretien semi-directif représentait pour nous une sorte « d'entre-deux » tout à fait adapté à notre sujet, et à nos compétences, tant nous étions dans une phase expérimentale nécessitant un aspect libre et favorisant la parole, mais devant également rester un minimum cadré afin de respecter l'enjeu et les objectifs de ce qui était recherché. Aussi, nos recherches nous ont permis de comprendre que l'entretien semi-directif se déroulait généralement sur une durée de 45 minutes (Sauvayre, 2021), ce qui restait un facteur non négligeable à prendre en compte pour la faisabilité de notre recherche de terrain.

### ***Mise en œuvre des entretiens semi-directifs***

Il nous a semblé tout d'abord nécessaire de préparer nos entretiens et nos outils afin d'éviter d'être dans une méthodologie trop improvisée. Nous avons alors commencé par une phase de préparation, ne niant pas son importance, comme le souligne certains auteurs en sciences sociales (Sauvayre, 2021). Ainsi, il a été pertinent de construire un guide d'entretien sur la base

de nos propositions de recherche, dans la perspective d'aller à la rencontre d'acteurs associatifs, en leur donnant la possibilité de nous parler librement, tout en gardant cette possibilité, pour nous, de cadrer, du moins, de recentrer subtilement les sujets et les discussions tout au long des rencontres sur le terrain. Cette démarche a fait l'objet d'une réflexion initiale où nous avons pu concevoir un premier questionnaire. Nous avons distingué environ quatre questions à poser par proposition de recherche et avons alors conçu un guide d'entretien initial composé de quatorze questions.

Ayant pu tester ce questionnaire auprès des premières personnes interrogées, nous avons pu rapidement nous rendre compte de la nécessité de faire évoluer notre guide d'entretien. En effet, nous avons dû faire preuve de « capacités d'improvisation » (Alami et al., 2013) lors de nos premières discussions de terrain, nos questions se voulant parfois trop complexes et techniques, et nous avons dû alors « simplifier » notre questionnaire lorsque nous l'utilisions à l'oral, afin de garder un caractère davantage spontané lors des discussions, en évitant notamment les silences trop longs et les formes de redondance dans les questions et réponses. Nous avons pu également apprendre de nos premières approximations et avons ainsi progressivement, su faire preuve de méthodes, notamment lorsqu'il fut question de mettre à l'aise nos interlocuteurs. Les effets de relance ont ainsi pu être usités à de nombreuses reprises. Nous avons aussi par exemple systématisé une première phase de « rencontre » où nous prenions le temps de faire connaissance ou de discuter de sujets divers avec les personnes interrogées avant d'amorcer nos entretiens semi-directifs. Cette étape préalable nous a paru essentielle tant elle a favorisé la fluidité des échanges par la suite, le but et le contexte de l'entretien ayant été détaillés dans des temps informels en amont. Dans le cadre de notre recherche de terrain, nous avons pu alors mener dix entretiens auprès d'acteurs associatifs.

### ***Le Guide d'Entretien***

Après une première phase de « test » (Sauvayre, 2021), nous avons retravaillé certaines des questions de notre guide d'entretien en en éliminant et ou en en regroupant certaines, notamment en nous appuyant sur ce que nous constatons lors des écoutes des premiers enregistrements de discussions. Nous avons pu faire aboutir notre guide/grille d'entretien, regroupant neuf questions et se voulant plus fluide et donc favorisant un aspect plus naturel et plus riche dans les réponses apportées par les personnes interrogées. Nous pouvons ici évoquer

la nécessité d'une certaine « souplesse » (Alami et al., 2013) à déployer lors des différentes étapes à passer durant la phase des entretiens de terrain, tant il nous a été utile de modifier et de faire évoluer notre outil. Nous le présentons ci-après :

**Guide d'entretien semi-directif :**

**Questions supports à l'entretien semi-directif :**

- 1- Selon vous, de manière générale, quelles seraient les valeurs associatives et quelles seraient leurs fonctions ?
- 2- Comment ces valeurs se traduisent-elles concrètement au sein de votre structure ? Et en quoi diriez-vous qu'il y ait une adéquation entre ces valeurs et les pratiques réelles du quotidien ?
- 3- Dans quelle mesure pensez-vous que ces valeurs soient prises en compte, mises en évidence, voire favorisées dans le management opéré au sein de votre association/organisation ?
- 4- A quoi vous renvoie l'expression : « Professionnalisation » dans les associations et leurs évolutions ?
- 5- Quels sont, selon vous, les points positifs, les avantages, les points négatifs et les inconvénients de la professionnalisation au sein des associations ?
- 6- Dans quelle mesure la professionnalisation peut, selon vous, impacter positivement ou négativement les valeurs associatives ?
- 7- Quel est votre avis sur les indicateurs et critères d'évaluations employés actuellement pour les associations ?
- 8- Selon vous, quelles sont les particularités du management associatif et du manager en association ?

9- Comment le management associatif pourrait-il concilier les valeurs associatives et les exigences gestionnaires/réglementaires ?

**Constitution de l'échantillon :**

Nous avons voulu varier les profils des personnes à interroger afin d'avoir un panel de réponses le plus large possible, tout en veillant à faire au mieux afin de respecter également une certaine logique d'équité. Ainsi, nous avons retenu les critères suivants : l'âge de la personne (par tranches), son statut (salarié : en majorité des travailleurs sociaux ; manager de proximité : des chefs de services et des coordonnateurs ; cadre de direction : des directeurs, des directeurs adjoints et des adjoints de direction), son ancienneté (par tranches), son secteur d'activité (social, handicap, insertion, formation), l'âge de l'association (par tranches) et la taille des effectifs (par tranches). Comme mentionné en amont, nous avons également ciblé des acteurs associatifs évoluant surtout au sein d'associations gestionnaires implantées sur le territoire de La Réunion depuis plusieurs années. Le tableau suivant donne alors un aperçu des profils des personnes ciblées pour notre recherche de terrain.

**Tableau 1 : Récapitulatif des profils des personnes interrogées**

<b>Profil des acteurs associatifs interrogés</b>					
<b>Statut</b>	<b>Age</b>	<b>Ancienneté</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Age de l'association</b>	<b>Taille des effectifs</b>
Salarié	Entre 20 et 30 ans	Entre 0 et 5 ans	Social	+ de 20 ans	+ de 200 salariés
Salarié	Entre 40 et 50 ans	Entre 5 et 10 ans	Social	+ de 20 ans	+ de 200 salariés
Salarié	Entre 30 et 40 ans	Entre 0 et 5 ans	Social	+ de 20 ans	+ de 200 salariés
Cadre de Proximité	Entre 50 et 60 ans	Entre 10 et 15 ans	Handicap	+ de 20 ans	+ de 200 salariés
Cadre de Proximité	Entre 40 et 50 ans	Entre 10 et 15 ans	Handicap	+ de 20 ans	+ de 200 salariés
Cadre de Proximité	Entre 30 et 40 ans	Entre 0 et 5 ans	Social	+ de 20 ans	+ de 200 salariés

Cadre de Direction	Entre 50 et 60 ans	+ de 15 ans	Handicap	+ de 20 ans	+ de 200 salariés
Cadre de Direction	Entre 50 et 60 ans	+ de 15 ans	Formation	+ de 20 ans	Entre 1 et 50 salariés
Cadre de Direction	Entre 40 et 50 ans	Entre 10 et 15 ans	Social	+ de 20 ans	+ de 200 salariés
Cadre de Direction	Entre 50 et 60 ans	+ de 15 ans	Social et Handicap	+ de 20 ans	Entre 50 et 100 salariés

### ***L'analyse de contenu***

Suite à nos divers entretiens semi-directifs, enregistrés vocalement avec l'accord des participants, nous avons pu démarrer notre « phase » de retranscription écrite, où il nous a fallu consacrer un temps conséquent à l'écoute et à la rédaction des échanges/discours. Nous assimilions ensuite notre travail à une phase de « premier tri » pour chaque entretien, un à un, où nous avons, à l'aide de codes couleurs, procédé à nos premiers codages, dans une certaine logique de catégorisation, de taxonomie, dans le cadre d'une analyse d'abord « verticale » (Delacroix et al., 2021). Nous avons ainsi procédé à une première distinction des éléments à classer en fonction de nos trois propositions de recherche. Puis, à partir de ces premières distinctions pour chaque entretien, nous avons utilisé de nouveaux codes couleurs afin d'identifier de nouvelles thématiques, de nouvelles catégories.

Il nous fut donc nécessaire par la suite, à partir de nos données brutes, d'identifier des thèmes et de les classer pour ensuite les analyser plus en profondeur afin d'en extraire du sens, notamment en croisant nos différentes retranscriptions d'entretiens, et ce désormais dans une analyse « horizontale » (Delacroix et al., 2021). Il fut en effet question de regroupement des éléments de discours par thématiques, par catégories, afin de passer à une phase d'interprétation, où il nous a alors été possible de construire progressivement nos trois grilles d'analyse des entretiens, également nommées grilles de codage (Delacroix et al., 2021). Ayant entrepris de procéder à une recherche de terrain à partir des apports théoriques repérés en lien avec les concepts ciblés en première partie de cette recherche, et ayant opté pour des entretiens

semi-directifs, nous avons peu à peu repéré nos codages à partir de « *thèmes qui émergent des données* » (Kohn & Christiaens, 2014). Etant parvenus à identifier les thématiques les plus parlantes, les plus saillantes, en fonction de nos interprétations les plus objectives possibles, nous avons alors sélectionné les extraits d'entretiens les plus pertinents en fonction des codages établis. Nous aborderons cette phase de travail plus précisément dans notre troisième partie de mémoire où il sera question des résultats émanant de nos entretiens de terrain.

### ***Les observations diverses et les documents consultés***

Dans notre processus de recherche, nous avons pu consulter plusieurs documents des organisations auxquelles « appartenait » les personnes interrogées (livret d'accueil des services et établissements, projet associatif, projet de service, notes de services et procédures associatives). Il était surtout question de prendre connaissance des projets fondateurs, de leurs évolutions et de leurs retranscriptions, notamment concernant les valeurs associatives, dans les projets de services et d'établissements. Nos observations restaient elles quotidiennes, puisque nos fonctions nous donnaient accès régulièrement à des temps de travail en interne mais aussi en partenariat, où nous pouvions bénéficier de positions nous permettant d'observer et de participer à des séquences utiles à notre recherche. Il fut notamment question de participation à des comités de pilotages en lien avec l'éthique et les réflexions autour des pratiques et de leurs adéquations avec les valeurs associatives et de société plus globalement. Nous souhaitions également mettre en évidence un temps de travail, auquel nous avons participé, ayant réuni des partenaires et les autorités de contrôles et de tarification, tant ce temps fut parlant et nous permit d'emmagasiner des observations riches. Nous réaborderons ces éléments ultérieurement dans notre partie « discussion ».

Nous avons alors pu, dans notre deuxième partie, clarifier nos intentions, nos buts et notre méthodologie de recherche de terrain. Nous avons en effet motivé nos différents choix en les argumentant et en expliquant notamment nos ciblage. Nos outils ont été mis en évidence et ont été placés en amont ou en aval des entretiens semi-directifs usités pour cette partie de notre étude. Il sera alors maintenant nécessaire de dévoiler les résultats issus de cette phase d'entretiens de terrain.

## **PARTIE III) RESULTATS ET DISCUSSIONS**

Ayant pu analyser les données recueillies suite à nos entretiens semi-directifs, il sera ici question de les présenter, dans un premier temps, dans une logique récapitulative et la plus neutre possible, s'appuyant essentiellement sur des sélections d'extraits d'entretiens. Puis, dans un second temps, nous pourrons enclencher une analyse plus aboutie visant à confronter nos données récoltées aux apports théoriques et donc de pouvoir vérifier ou non nos propositions de recherche.

### **III.1) Présentation des Résultats**

Ayant pu enregistrer (vocalement) chacun de nos entretiens de terrain, nous avons dû les retranscrire intégralement par écrit afin de les analyser dans un second temps. Nous avons pu constater toute la complexité de cette étape, nous rendant compte de la nécessité de la prise de distance pour pouvoir, en procédant par étapes et méthodes, « *voir quelque chose* » (Alami et al., 2013). Il nous a alors été nécessaire tout d'abord de fonctionner sur la base d'un « tri » à partir d'un code couleurs distinguant les thématiques les plus marquantes en lien avec nos propositions de recherche. Il a été alors question d'une étape de codage à partir de sélections et de « morceaux » de phrases pour une première phase de compréhension. Ayant entrepris de distinguer nos résultats en les regroupant par proposition de recherche, nous avons pu sélectionner les extraits les plus pertinents de nos entretiens de terrain par thèmes, dans une phase d'interprétation, et nous les avons regroupés au sein de trois tableaux que nous présenterons ci-après, en prenant soin de distinguer les propos de nos interlocuteurs en rappelant les références du tableau récapitulatif des profils des personnes interrogées (Cf. : Tableau 1). De plus, nous ajouterons quelques liens à partir de nos observations sur le terrain et de notre compréhension, de notre lecture des documents associatifs consultés.

#### ***Résultats en lien avec la Proposition 1***

#### **Tableau 2 : Grille d'analyse des entretiens en lien avec la Proposition de recherche 1**

<b>Grille d'analyse des entretiens en lien avec la Proposition de recherche 1 :</b> <i>Les processus de professionnalisation au sein des associations impactent-ils les valeurs pionnières, fondatrices et militantes de ces organisations ?</i>		
Réf.	Interprétation/Thématiques	Illustrations/Extraits (Verbatim)
1	Les Valeurs Associatives en général	« Les valeurs associatives, principalement, ce serait l'altruisme et l'humanisme ; parce que c'est un groupe de personne qui s'associe pour faire le travail que l'Etat ne fait pas forcément » (salarié)
2		« Elles sont très républicaines, je peux parler de liberté, d'égalité, de fraternité, de laïcité, l'humanisme, l'altérité, la laïcité, la tolérance, la bienveillance, l'autodétermination, l'empowerment, voilà globalement les valeurs de l'association » (manager de proximité)
3	<b>Les Valeurs Associatives : une question d'éthique et de moral pour tous</b>	« les valeurs associatives, selon moi, on est véritablement sur des, on va dire, des valeurs qui touchent à l'éthique et à la morale et qui vont rassembler l'ensemble des salariés autour d'un même collectif, derrière ça, c'est effectivement de pouvoir les porter ces valeurs et qu'elles soient valables pour tous et à tous et pas uniquement une certaine catégorie de personnes » (cadre de direction)
4	<b>Les Valeurs Associatives : une notion d'engagement et de militantisme</b>	« Le rôle qu'elles ont, c'est que ça permet d'avoir des professionnels qui sont plus engagés dans leurs pratiques je trouve, parce que souvent, on va retrouver des professionnels qui eux-mêmes portent des valeurs personnelles et qui peuvent militer dans leurs vies personnelles avec un engagement qui est donc plus fort qu'éventuellement dans la fonction publique » (salarié)
5	<b>Les Valeurs Associatives : une large portée</b>	« véhiculer les valeurs portées par l'association auprès d'un plus grand nombre de publics, mais également pour, j'allais dire, amener quelque chose qui nous dépasse un peu, c'est à dire dans le sens d'une portée qu'on pourrait avoir sur le territoire et sur sa portée territoriale voire plus, c'est à dire que elle n'est pas uniquement en interne, elle rayonne, c'est vraiment ça le terme, c'est qu'elles, ces

		<i>valeurs, doivent rayonner sur l'ensemble des partenaires des dispositifs et des personnes de tout public » (cadre de direction)</i>
<b>6</b>	<b>Les Valeurs Associatives : une histoire en héritage</b>	<i>« ces valeurs elles sont aussi la résultante et la construction d'une histoire ou d'un héritage qui est porté, donc vous allez avoir des valeurs peut-être un peu plus religieuses encore aujourd'hui, des valeurs plus culturelles plus ouvertes, plus modernes aussi en lien avec l'évolution du travail social par exemple. Mais elles sont quand même porteuses ces valeurs aujourd'hui d'un historique et de ce que j'appelle un héritage » (cadre de direction)</i>
<b>7</b>	<b>L'intérêt des bénéficiaires/ usagers</b>	<i>« En associatif, comme on est lié par autre chose que par le statut ou les titres, il n'y a pas que ça qui rentre en jeu, comme on est autour des valeurs et dans le social, il y a cette volonté de donner le meilleur accompagnement possible au public qu'on accueille » (salarié)</i>
<b>8</b>	<b>La Professionnalisation : une notion de compétences et d'adéquation</b>	<i>« La professionnalisation permet aux gens d'investir un poste en ayant les compétences adéquates, en étant formés. Concernant le bénévolat, cela permet aussi à des personnes non formées d'obtenir des qualifications » (manager de proximité)</i>
<b>9</b>	<b>Les moyens et méthodes de la Professionnalisation</b>	<i>« A un instant T on accueille des stagiaires, et on participe à leur professionnalisation. Aussi, soi-même en tant que professionnels, on se professionnalise en faisant des formations, en s'impliquant dans des projets associatifs, mais avant tout la professionnalisation vient du terrain, c'est le terrain qui forme, dans la formation d'adultes, on appelle ça l'andragogie, c'est-à-dire la posture professionnalisante » (salarié)</i>
<b>10</b>	<b>La Professionnalisation et le sentiment de valorisation et d'appartenance des salariés</b>	<i>« Ce qui est positif, c'est que c'est important de continuer à former ses salariés, car ça favorise le sentiment d'appartenance, la valorisation de tous » (salarié)</i>
<b>11</b>	<b>La place des valeurs</b>	<i>« les titres et les diplômes ne veulent rien dire. Les valeurs parfois ne sont pas contenues dans les référentiels métiers</i>

		<i>alors qu'elles le devraient, elles ont leur place » (manager de proximité)</i>
<b>12</b>	<b>Le risque de la perte de l'aspect humain</b>	<i>« notre travail c'est du travail avec de l'humain, avec de la spontanéité et de la surprise ; alors il ne faut pas que la professionnalisation à terme nous mette tous dans le même moule et nous amène à quelque chose d'opaque finalement, et puis le risque c'est qu'on se parle tous comme des ingénieurs et à terme on pourrait perdre le côté humain, ce qui nous désengagera, et nous amènera à réfléchir et à communiquer et à agir comme des machines et non plus comme des humains qui accompagnent des humains » (manager de proximité)</i>
<b>13</b>	<b>Le rôle des associations gestionnaires</b>	<i>« Il y a un risque de glissement réel pour les associations gestionnaires qui risquent de devenir de grosses machines à cocher qui ne défendront plus des valeurs mais qui défendront des référentiels » (manager de proximité)</i>
<b>14</b>	<b>Le délitement des valeurs : la perte de sens au travail</b>	<i>« si à la tête de ces associations, vous n'avez pas des personnes qui portent les valeurs, qui les véhiculent, qui les rappellent et bien effectivement ça peut se déliter et du coup il peut y avoir une perte de sens derrière pour les salariés, il peut y avoir une perte de sens et qui dit perte de sens, dit perte de sens dans le travail, perte d'enthousiasme et d'engagement et derrière la perte d'engagement, c'est la mise en insécurité de ces salariés et des personnes qu'elles accompagnent » (cadre de direction)</i>

Ainsi, notre premier « découpage » a pu mettre en évidence treize thématiques se dégageant le plus des discours des personnes interrogées sur le terrain. Il s'avère que les différents discours évoquent des valeurs associatives similaires, se recoupant autour du respect, de la solidarité, de la liberté, de la fraternité, de l'humanisme ou encore de la bienveillance (extraits 1 et 2). L'ensemble des acteurs associatifs interrogés met l'accent sur l'aspect incontournable des valeurs pour les associations, en sous-entendant ou en affirmant l'existence d'un aspect moral et éthique faisant la spécificité des associations (extrait 3). La question de l'engagement, qu'il soit personnel, individuel ou collectif au sein des associations, est revenue régulièrement dans

les discours des personnes interrogées. Pour certains, l'engagement était ce qui caractérisait les acteurs associatifs en comparaison aux acteurs des services publics (extrait 4). Le militantisme est lui apparu en filigrane mais a été peu amené directement par les personnes rencontrées, mis à part deux interlocuteurs (extrait 4). Aussi, un petit nombre de personnes a évoqué l'histoire des associations, bien que ce point fut longuement abordé par quelques interrogés, certains parlant même de l'importance de l'héritage associatif dans les évolutions des organisations (extrait 6). Afin de donner davantage à voir et à comprendre de ce qui a pu être récolté sur le terrain, en lien avec ces premières analyses, nous avons choisi d'exposer ici un extrait d'entretien avec un cadre de direction :

**Extrait d'entretien avec un cadre de direction :**

*« Pour moi, quand on parle d'association, on parle avant tout de militantisme, c'est ce qui fait l'histoire, l'âme d'une association. Une association, même si elle a évolué et est devenue purement gestionnaire, elle porte des valeurs qui viennent d'une histoire et ça peu importe les valeurs défendues au début. Toutes les associations défendent des droits, des principes communs, il y a des valeurs universelles que toutes les associations défendent. La vraie force des associations, c'est qu'elles ont chacune une histoire qui les distingue. Alors pour moi, les valeurs associatives, c'est surtout tout ce qui a permis de fonder une association à son origine »*

Les documents consultés, majoritairement les projets associatifs, de services et d'établissements, utilisent à peu près tous les mêmes méthodologies dans leurs formats et consacrent, comme en témoignent les sommaires des documents lus, des parties spécifiques dédiées à l'évolution historique de leurs associations et aux valeurs sur lesquelles elles se reposent. Les origines des différentes associations sont assez distinctes, mais globalement, elles s'inscrivent dans des valeurs assez proches.

Aussi, de manière assez unanime, les personnes interrogées abordent la professionnalisation en faisant un lien direct et rapide avec la question de la formation (extrait 9) et de la nécessité de monter en compétences au sein des associations (extrait 8), et ce surtout au bénéfice des usagers (extrait 7). Une salariée a elle mis en évidence, de façon spontanée, son avis quant à la corrélation entre l'accès aux formations et le sentiment d'appartenance et de valorisation des équipes (extrait 10). Concernant les processus et enjeux de la professionnalisation, lorsqu'il fut

évoqué les logiques d'évaluation au sein des associations, la majorité des personnes interrogées a pu insister sur le fait que les valeurs associatives n'étaient pas assez prises en compte et qu'elles devaient être davantage reconnues et utilisées dans les référentiels métiers et les critères d'évaluations diverses (extrait 11). Nous souhaitons alors ici appuyer nos recensements à l'aide de l'extrait d'entretien suivant :

**Extrait d'entretien avec un manager de proximité :**

*« Pour moi, l'engagement c'est important. Ce qu'il faut bien comprendre, c'est que une personne qui est engagée, qui est militante, qui porte des valeurs, elle pourra toujours être un bon éducateur ou un très bon éducateur, en revanche, un bon éducateur qui est rempli de technicité, il ne sera pas forcément quelqu'un d'engagé, de militant, parce qu'il se sera construit dans une logique où il met en avant surtout un paquet de compétences et un paquet de technicités qui répondent à des référentiels. Donc ce sera un bon éducateur mais pas forcément un bon engagé »*

Pour faire suite à nos premiers éléments d'analyses de données, nous pouvons indiquer que beaucoup des personnes interrogées ont pu évoquer leurs craintes à l'égard d'une certaine perte de l'aspect humain (extrait 12) lorsqu'il fut question de la professionnalisation et de l'aspect gestionnaire (extrait 13) dans les associations et leurs évolutions. L'extrait suivant nous semble ainsi assez parlant :

**Extrait d'entretien avec un cadre de direction :**

*« Alors dans le sens à considérer la personne accompagnée comme un client, oui parce qu'effectivement on doit avoir des exigences en termes de prestation, parce que la personne doit être accompagnée, pour quel que soit le secteur, médico-social, sanitaire, ou social et on doit répondre à ces exigences là, mais derrière cette question, il y a aussi la notion de rendement qui me fait peur et qui, je trouve, vient empiéter sur des valeurs peut-être plus humanistes et c'est là où il faut être vigilant. »*

Enfin, pour ponctuer cette première phase d'analyse de données en lien avec notre première proposition de recherche, nous pouvons mettre en exergue le fait qu'une personne interrogée a fait le lien direct entre le risque de perte des valeurs et la perte de sens au travail, en dressant

les conséquences possibles suivantes : perte d'enthousiasme et insécurité des salariés et des bénéficiaires (extrait 14). Une de nos rencontres avec un salarié nous a alors permis de sélectionner l'extrait suivant :

**Extrait d'entretien avec un salarié :**

*« C'est trop technocrate, on te met la pression pour faire des choses alors que toi au quotidien, tu fais le maximum pour les personnes accompagnées et tu sais combien de temps il faut pour reloger une personne et la préparer à ça correctement. Là on te donne un logiciel qui te calcule tout et qui quantifie tout. Résultat, tu bâcles ton travail ou alors tu mens pour être bien noté par les logiciels. Au quotidien tu vois bien que la cadence imposée par les financeurs vient bousiller tout le sens que tu mets au travail »*

Les thématiques et extraits divers d'entretiens, en lien avec notre question de recherche, ayant pu être regroupés, nous souhaitons désormais mettre en évidence les thématiques les plus parlantes et signifiantes en lien avec notre deuxième proposition de recherche, classées dans le tableau suivant :

**Résultats en lien avec la Proposition 2**

**Tableau 3 : Grille d'analyse des entretiens en lien avec la Proposition de recherche 2**

<b>Grille d'analyse des entretiens en lien avec la Proposition de recherche 2 :</b>		
<i>Les impératifs réglementaires et les exigences gestionnaires, justifiant la professionnalisation dans les associations, influencent-ils les modes de management associatif ?</i>		
<b>Réf.</b>	<b>Interprétation/Thématiques</b>	<b>Illustrations/Extraits</b>
<b>1</b>	<b>La Professionnalisation : une question de nécessité</b>	<i>« Il y a eu l'avant où on a vu la fin des établissements qui travaillait en « freelance » sans indicateurs ou réglementations, il y a eu du tout et du n'importe quoi. Il a été nécessaire de réformer les choses, de remettre du sens et de la qualité » (manager de proximité)</i>

2	<b>La Professionnalisation des associations : une notion de qualité</b>	« Alors, pour atteindre cette qualité, il ne faut pas seulement des professionnels formés et diplômés, il faut avoir de l'éthique de la déontologie et savoir ce qu'on va faire de ce temps, ce n'est pas de l'occupationnel ou de l'alimentaire, c'est avant tout rendre ce temps dénué de quelque chose avec de la qualité à l'intérieur » (manager de proximité)
3	<b>La baisse du militantisme : le rôle subtil des pouvoirs publics</b>	« Dans les associations, il faut bien cerner ce qu'il s'est passé quand on a commencé à former et à recruter des gens formés. Les financeurs, les pouvoirs publics ont un rôle subtil qu'il faut analyser. Quand ils exigent des compétences techniques et des diplômes, ils demandent aux associations de se spécialiser et là, on a des groupes de militants qui sont devenus juste des techniciens. On est meilleur dans la gestion, mais l'association a perdu son âme militante et sa capacité de contester, et ça, ça arrange bien les autorités de contrôles et même l'Etat » (cadre de direction)
4	<b>La Professionnalisation des managers associatifs : l'accent sur l'aspect gestionnaire</b>	« la majorité des associations m'ont demandé de former davantage les futurs responsables de services sur l'aspect gestionnaires de projets. Voilà et la première chose qu'ils m'ont demandé c'est véritablement de mettre l'accent sur la gestion de projet » (cadre de direction)
5	<b>La Professionnalisation : une notion de performance technique</b>	« Il y eu une vraie évolution des critères d'évaluation depuis plusieurs années, on est beaucoup plus soumis aux fonctionnements par preuve et ça nécessite une forte technicité, des compétences spécifiques et des préparations assez lourdes pour être sûr d'être bien noté » (cadre de direction)
6	<b>La place des gestionnaires : une question de confrontation entre valeurs et résultats</b>	« Les gestionnaires ont pris trop de place, trop de pouvoir ces dernières années. On dirait qu'ils dominent aujourd'hui, qu'ils ont la parole magique et que leurs tableaux sont la priorité. Alors oui ils font du mal à des valeurs qu'ils ne connaissent même pas. Ils font du chiffre

		<i>du résultat, nous on fait dans la relation à l'autre et on bosse sur des besoins » (salarié)</i>
7	<b>Les logiques d'évaluation</b>	<i>« Les évaluations sont essentiellement techniques, on répond aux critères, mais les critères ne disent pas si on fait bien les choses, parfois même, nos réponses vont en réalité à l'encontre de la notion de bienveillance » (manager de proximité)</i>
8	<b>Le poids des exigences gestionnaires et réglementaires</b>	<i>« Prouver qu'on est dans les bonnes pratiques dans tous les domaines, avoir toutes les certifications, certes ça répond aux attendus et à la réglementation, mais ça alourdit trop le travail au quotidien, toutes ces procédures ne servent pas forcément » (manager de proximité)</i>
9	<b>Les exigences diverses : le risque des injonctions paradoxales</b>	<i>« Au quotidien tu vois bien que la cadence imposée par les financeurs vient bousiller tout le sens que tu mets au travail. On reconnaît la difficulté de ton travail, on te dit que c'est difficile de répondre à tous les indicateurs et à toutes les exigences du cahier des charges, mais en même temps on te dit de tout faire en gardant le sourire et la motivation en te faisant culpabiliser quand tu n'y arrives pas. C'est de l'injonction paradoxale au quotidien » (salarié)</i>
10	<b>L'application simultanée de multiples méthodes managériales : le risque de l'injonction paradoxale</b>	<i>« parfois on est confronté, nous les cadres, à des situations où on doit exécuter ou faire exécuter des commandes contradictoires. On est véritablement dans de l'injonction paradoxale puisqu'on demande à un salarié de mener des objectifs individuels comme appris en management par objectifs, mais en même temps, on demande à ce même salarié, d'intégrer des objectifs collectifs qui vont dans un autre sens, comme souhaité par les nouvelles politiques RH » (manager de proximité)</i>
11		<i>« je trouve que au niveau de l'organisation globale du fonctionnement national et territorial, que c'est très lourd, très hiérarchisé, et que souvent il y a des raccourcis qui peuvent me heurter » (manager de proximité)</i>

12	<b>Les processus décisionnels</b>	« <i>J'ai l'impression qu'aujourd'hui, on est sur une hiérarchie pyramidale, que les décisions viennent d'en haut, et que des fois, ça ne correspond pas à nos valeurs, à nos modes d'organisation, à nos activités sur le terrain » (salarié)</i>
----	-----------------------------------	--

Nous avons pu ainsi regrouper, concernant notre deuxième proposition de recherche, comme le souligne le tableau précédent, onze thématiques au travers des discours des acteurs associatifs interrogés sur le terrain. Concernant les processus de professionnalisation, l'ensemble des personnes interrogées les qualifient de nécessaires (extrait 1) et la majorité des discours font le lien entre professionnalisation et qualité des services et des interventions (extrait 2). Un salarié du secteur associatif nous confiait d'ailleurs les propos suivants dans l'un de nos entretiens :

**Extrait d'entretien avec un salarié :**

*« La professionnalisation, c'est surtout la montée en compétences pour moi. C'est de la formation. Je vois ça positivement concernant les professionnels de terrain parce que ils sont formés et travaillent sur des bases communes, ils savent mieux ce qu'ils font et sont sur la même longueur d'ondes sur le terrain »*

Concernant la professionnalisation, une seule des personnes interrogées a réellement fait allusion au rôle des pouvoirs publics, des autorités de contrôle et de tarification, en indiquant que ce type d'organisme jouait un rôle subtil dans les processus de professionnalisation au sein des associations (extrait 3). Beaucoup sont ceux qui ont évoqué l'aspect gestionnaire en lien avec la professionnalisation (extraits 4 et 5), ainsi que l'idée que la performance technique et l'aspect financier pouvaient prendre l'ascendant sur les valeurs associatives tant cela prenait de la place et du poids (extraits 6 et 8), notamment concernant les logiques d'évaluations et de contrôles (extrait 7). A ce sujet, un manager de proximité rencontré dans le cadre de nos entretiens nous indiquait les éléments suivants :

**Extrait d'un entretien avec un manager de proximité :**

*« Et puis un jour, quand on voit l'avenir qui se dessine, peut-être qu'un jour avec le développement de l'intelligence artificielle, bientôt il n'y aura peut-être plus d'humain sur le terrain et qu'on sera remplacé par des machines. A terme, on posera des questions à Chat GPT et on obtiendra des réponses techniques : c'est un risque possible d'une dérive de la professionnalisation. On pourrait faire de nous des machines de guerre et d'ailleurs on n'arrête pas de renforcer les programmes de formation de cadre en y incluant de plus en plus de gestion »*

Pour appuyer ce point, nous pouvons faire référence au projet associatif de l'ALEFPA, réactualisé en 2022, qui sans faire évoluer ses valeurs, a pu mettre en avant de nouveaux défis à relever et des orientations nouvelles ouvrant la voie à de l'entrepreneuriat social, notamment lorsqu'il est abordé la question de la prise en charge des personnes âgées nécessitant des accompagnements à domicile, faisant référence notamment, sur le territoire de La Réunion, au projet de reprise de la société commerciale « Korbey d'or ».

En lien avec les thématiques précédentes, nous pouvons indiquer que certaines des personnes interrogées évoquent les conséquences de l'aspect gestionnaire sur le travail au quotidien, mettant en évidence un certain aspect bureaucratique dans les formes de management. Quelques-uns parlaient même du risque des injonctions paradoxales lorsque plusieurs modalités managériales se confrontaient (extraits 9 et 10). L'extrait d'entretien suivant est ainsi évocateur :

**Extrait d'entretien avec un cadre de direction :**

*« dans un secteur associatif qui est en train, qui est en pleine mutation aujourd'hui, qui est en train de changer, qui est peut-être en train de se perdre aussi par rapport au fait qu'on était tellement dans cette professionnalisation, que du coup il y a peut-être des éléments qui viennent s'opposer ou qui viennent rentrer en contradiction avec cette professionnalisation. Mais on peut, c'est complémentaire pour moi, on peut tout à fait se professionnaliser donc se structurer juridiquement, administrativement parlant, socialement parlant, politiquement parlant, et donc les métiers du travail social se professionnalisent, se structurent. En fait, c'est vraiment qu'une impression, c'est qu'effectivement on est en train de rentrer, j'allais dire, dans une forme plus*

*administrative, plus dure, plus bureaucratique, et quelque part, on est en train de perdre un peu le sens du terrain et de ce qui se vit sur le terrain »*

Enfin, parmi les personnes interrogées, beaucoup ont évoqué leur impression que les acteurs de terrain n'étaient pas assez associés aux décisions et que cela générait des frustrations au sein des équipes, mais aussi des impacts sur la cohésion et les relations entre équipe et direction (extrait 11 et 12) . Un cadre de proximité nous confiait d'ailleurs les propos suivants :

**Extrait d'entretien avec un manager de proximité :**

*« Avant, les directeurs et les chefs de service venaient du terrain donc ils comprenaient la réalité de terrain. Maintenant, les directeurs surtout, viennent d'ailleurs, ils sont très bons techniquement parce qu'ils sont bien formés, mais ils sont défaillants sur l'aspect humain, l'aspect cohésion et l'aspect technique dans la relation à l'autre. Ils savent monter des dossiers très compliqués et obtenir des financements, ils savent faire des choses pour que les services soient bien conformes, mais quand il s'agit de parler d'humain à humain, il y en a qui sont inquiétants »*

Nous souhaitons ici mettre en évidence une observation particulière sur le terrain, s'étant déroulé lors d'une réunion de travail entre deux associations et son autorité de contrôle, dans le cadre d'un appel à candidature. Ayant assisté à cette réunion, nous pouvons, sans prise de partie ou induction souhaitée, mettre en exergue quelques éléments de langage témoignant des logiques gestionnaires importantes usitées lors de ce type de rencontre. Il y a en effet été fait mention d'éléments techniques (cahier des charges), de points financiers (projections et contre-propositions), de délais à négocier, d'outils de conformité à déployer, et autres, mais à aucun moment, il n'a été question de valeurs associatives et de distinctions, de spécificités pouvant être perçues comme des plus-values. Les associations présentes étaient nommées « opérateurs » et il était sous-entendu qu'une forme de concurrence existait, les projets se devant d'être convaincants mais aussi « séducteurs ».

Les thématiques en lien avec notre deuxième question de recherche ayant pu être regroupées, nous souhaitons maintenant faire un focus sur les analyses de données en lien avec notre troisième proposition de recherche à l'aide du tableau suivant :

*Résultats en lien avec la Proposition 3*

**Tableau 4 : Grille d'analyse des entretiens en lien avec la Proposition de recherche 3**

<p align="center"><b>Grille d'analyse des entretiens en lien avec la Proposition de recherche 3 :</b></p> <p align="center"><i>Le management associatif peut-il réussir à concilier les valeurs associatives et les enjeux de la professionnalisation ?</i></p>		
<b>Réf.</b>	<b>Interprétation/Thématiques</b>	<b>Illustrations/Extraits</b>
<b>1</b>	<b>La notion de sens au travail</b>	<i>« En association, il ne faut pas perdre comme point de mire les raisons qui font qu'on est là à ce type de poste. Et il faut garder en tête que la finalité c'est avant tout le fait que les gens soient bien au travail et que tous mettent du sens à leurs pratiques » (manager de proximité)</i>
<b>2</b>	<b>Les finalités sociales en association</b>	<i>« Dans les entreprises, on parle de contrôle qualité. Dans les associations, on parle de démarche qualité. La finalité en association n'est pas économique, on vise des finalités sociales » (manager de proximité)</i>
<b>3</b>	<b>Le Bien-être des salariés et des usagers</b>	<i>« Il faut des objectifs, mais avant tout, on mise sur le bien-être des salariés et des personnes accompagnées. On est dans le Care, si les salariés vont bien, alors ils seront certainement plus productifs également et nos usagers seront bien pris en charge » (cadre de direction)</i>
<b>4</b>	<b>La Bienveillance en management associatif : une question de fidélisation et d'attractivité</b>	<i>« la notion de rendement est en train de rentrer dans nos associations et c'est là où il faut être vigilant à ne pas perdre le sens et la valeur du travail et ne pas perdre la notion de bienveillance en management. Si vous n'avez pas de bienveillance, ça peut être extrêmement dangereux, ça peut aussi entraîner des souffrances au travail, perdre cette question de qualité de vie et de conditions de travail et puis entraîner derrière des personnes qui n'ont plus envie de rester ou qui n'ont plus envie de venir travailler d'où la question de l'attractivité des métiers aussi » (cadre de direction)</i>

5	<b>La diffusion de la Bienveillance managériale</b>	« <i>Un bon manager associatif, pour moi, doit être optimiste. La bienveillance si elle vient d'en haut, elle se diffuse et c'est pour ça qu'il faut que la bienveillance vienne de la gouvernance et des directions avant tout. J'ai une phrase que j'apprécie : la chaleur de l'un fait la survie de l'autre</i> » (manager de proximité)
6	<b>Préserver les valeurs et l'identité</b>	« <i>Et je dirai que les managers doivent garder cette cohérence pour garder de la légitimité auprès de leurs équipes. Les valeurs sont porteuses de dynamiques et il ne faut pas casser ces dynamiques qui ont rassemblé et qui ont guidé des professionnels. C'est une question d'identité</i> » (manager de proximité)
7	<b>Le rôle des représentants du personnel, des familles et des fédérations</b>	« <i>Il y aussi des garde-fous en associatif, c'est vrai que les CSE n'ont souvent qu'un rôle consultatif, mais aujourd'hui les représentants du personnel et même les représentants des familles et des jeunes ont un rôle important dans les décisions des directions d'établissement. En tout cas, ils doivent veiller aux intérêts des jeunes et des salariés, c'est un gage de sécurité par rapport aux valeurs associatives. Après on peut aussi compter sur certaines fédérations</i> » (salarié)
8	<b>La démarche collaborative et participative</b>	« <i>Pour moi, on ne peut plus prendre des décisions seuls en tant que manager et demander aux équipes de l'appliquer. Il faut avant de construire un projet, partir du terrain, voir et vérifier si c'est réalisable, il faut partir des réflexions des salariés, les équipes sont une source et une mine d'inspirations et d'idées. Si on part de là, on peut proposer des choses qui ont du sens, c'est partir de la base, s'appuyer sur des logiques d'intelligence collective. On peut mettre les équipes autour de la table et on doit consulter les usagers pour que leurs voix soient représentées</i> » (salarié)
9	<b>Un management associatif de proximité</b>	« <i>Au niveau du management, je pense qu'il y a une proximité, les valeurs aident à cela, il y a une proximité avec la direction qui fait que l'on peut facilement solliciter</i>

		<i>la direction, on est tous plutôt à l'aise pour parler avec les cadres, avec le directeur, parce qu'il y a un pied d'égalité même si on sait qu'il y a un rapport hiérarchique. Il y a quand même une communication qui est plutôt agréable et saine. On peut dire facilement les choses » (salarié)</i>
10	<b>La notion d'équilibre du management associatif</b>	<i>« On passe du rien du tout au trop, il n'y a pas de juste milieu. C'est soit tout blanc soit tout noir, et où est la palette de couleur ? On veut tout sécuriser, on ne veut plus voir de difficulté parce qu'on ne veut plus voir de responsable. La balance penchait trop d'un côté, alors on met du poids sans cesse de l'autre côté, mais au final, la balance va finir par pencher à l'opposé sans équilibre, sans juste milieu » (manager de proximité)</i>
11	<b>Le rôle du manager associatif : entre la gestion et la rassurance des équipes</b>	<i>« c'est ce qui est inquiétant et donc toute la difficulté pour les managers, ça va être, on sait déjà effectivement, lorsqu'il est en négociation budgétaire, c'est de pouvoir entendre les recommandations des autorités de tarification sur ce point-là, mais ne pas répercuter du coup cette inquiétude sur l'ensemble des salariés, parce que derrière, c'est porteur de responsabilité, de culpabilité et ça peut engendrer des choses assez graves. Donc il faut entendre à la fois les demandes des autorités de tarifications, mais également pouvoir être rassurant auprès des salariés » (cadre de direction)</i>

Il résulte de nos premières analyses, que onze thématiques ont alors émergé des propos tenus par les personnes interrogées sur le terrain, concernant notre troisième proposition de recherche. Deux points sont particulièrement ressortis des entretiens menés lorsque fut abordée la question du management associatif : le sens au travail et les finalités sociales des associations (extraits 1 et 2). Ces deux notions apparaissaient alors comme les caractéristiques les plus évoquées pour définir les spécificités du management associatif. Nous avons ici choisi de mettre en évidence un passage de notre entretien avec un manager de proximité :

#### **Extrait d'entretien avec un manager de proximité :**

*« Sur le management associatif, je dirai que ça devrait être guidé par les valeurs de l'association, par rapport à l'entreprise, où le management serait plus guidé par l'atteinte des résultats avec des objectifs financiers ou de production alors que dans l'associatif, on est sur des objectifs aussi, mais qui ne se sont pas que financiers ou de l'ordre de la performance. En association, la priorité est surtout que les personnes accompagnées le soient dans de bonnes conditions. C'est le médico-social qui prime chez nous. En association, à mon niveau, d'abord je réduis la pression gestionnaire et financière pour que les gens se sentent bien et ensuite j'envisage des nouveaux chantiers. En entreprise, c'est souvent l'inverse, on cherche à s'étendre d'abord pour développer son activité »*

Aussi, lorsque fut questionnée les méthodes managériales au sein des associations, la majorité des entretiens faisaient référence à la question du bien être des salariés et des usagers (extrait 3), certains insistant sur les effets du management des équipes pour les accompagnements au service des bénéficiaires. L'extrait suivant se veut alors révélateur :

#### **Extrait d'entretien avec un cadre de direction :**

*« Le management d'entreprise pour moi c'est de faire du chiffre, d'être axé sur de la gestion, du profit, des résultats, alors que dans l'associatif, c'est d'abord la personne qu'on accompagne, le bien-être des salariés, l'humain et non la marchandise. Il faut être gestionnaire, mais en associatif, la visée n'est pas la même. Et quelque part, si on accompagne bien les gens, si ils vont bien, il n'y a pas de raison que les chiffres aillent mal, alors que si les gens vont mal, forcément, les chiffres en pâtissent »*

La notion de bienveillance fut aussi largement abordée par bon nombre de nos interlocuteurs, mettant en lien ce concept avec la fidélisation et l'attractivité des salariés (extrait 4). Un des managers de proximité rencontrés indiquait lui que la bienveillance en association devait être diffusée de la gouvernance vers les équipes (extrait 5). Le management associatif reste aussi lié, vraisemblablement dans les discours, à la nécessité de préserver les valeurs et l'identité associative (extrait 6). Certaines personnes interrogées évoquent ainsi le rôle et les appuis fournis par les représentants des salariés et des familles d'usagers, et certains organismes (fédérations) notamment lorsqu'il est question de défense des droits et des valeurs associatives

(extrait 7). Aussi, nos entretiens nous ont permis de repérer, dans plusieurs discours, la question de la nécessaire démarche collaborative et participative dans les types de management opérés en association (extrait 9). Un salarié nous indiquait d'ailleurs :

**Extrait d'entretien avec un salarié :**

*« Un bon management pour moi ça se construit avec l'équipe, on est là pour moduler une dynamique et dans la dynamique ça englobe l'équipe et le cadre et c'est quelque chose qui se construit. Un bon manager c'est quelqu'un qui a des capacités déjà pour gérer tout ce qui est procédure parce qu'il faut des compétences. Moi je suis partisane du fait de se former, c'est important. C'est aussi quelqu'un qui a beaucoup de chose à maîtriser, et qui après peut apporter cette expertise à son équipe. Il est là pour soutenir l'équipe, et il est là aussi pour surveiller, pour être sûr que ce qui est demandé au niveau des procédures associatives soit respecté, ce qui est normal. Il est là aussi pour soutenir son équipe et gérer les choses qui se passent, quand il y a un souci. C'est vraiment une relation de cohésion et d'échanges. Il y a besoin d'un espace de rencontre entre le cadre et l'équipe, il y a donc les compétences en communication qui sont importantes »*

Enfin, lorsque fut abordée la question du management associatif, certains interrogés ont insisté sur la proximité à conserver par les cadres et les directeurs associatif dans les relations et les communications (extrait 10). Aussi, il fut question d'un équilibre à trouver entre les impératifs gestionnaires et la rassurance des équipes (extrait 11). Nous avons ainsi sélectionné l'extrait d'entretien suivant tant il nous a paru pertinent :

**Extrait d'entretien avec un cadre de direction :**

*« Le management associatif pour moi commence à vraiment se rapprocher du management d'entreprise. C'est sûr que nous on ne fait pas du chiffre, on ne vit pas de nos ventes, mais en réalité, on voit bien que maintenant on parle de plus en plus comme des vendeurs, comme des courtiers presque. On parle de tarification à l'acte, d'actes qui ne rapportent pas assez dans le social, on parle d'appels à projets au rabais. Manager en association, ça ne peut plus se faire en mode pyramidal. Il faut passer à quelque chose de plus souple sinon on va perdre tous nos bons éléments. Les jeunes ne veulent plus travailler chez nous, ils ont plus à gagner ailleurs. Et si on ne peut pas augmenter les salaires, alors on doit rester sur des principes associatifs qui*

*prônent les intérêts de l'humain avant tout. Si les gens adhèrent à nos principes, ils viendront et resteront. Si les salaires ne sont pas attractifs, le management en association peut l'être »*

Nous avons ainsi pu procéder à une première phase d'analyses des données en regroupant de multiples thématiques issues de nos entretiens de terrain, et ce, en distinguant nos trois propositions de recherche, bien que des liens puissent aisément s'établir entre les thématiques des différents tableaux présentés ci-dessus. Ayant conservé une certaine neutralité dans nos interprétations des données, afin de récolter au mieux les avis et ressentis d'acteurs de terrain, il nous apparaît désormais important de pouvoir confronter ces éléments aux apports théoriques évoqués en première partie de mémoire.

### **III.2) Discussions**

Ayant croisé, superposé, voire juxtaposé nos recueils de données de terrain ainsi que nos éléments issus d'apports théoriques, nous avons pu dresser plusieurs constats et liens que nous souhaitons maintenant mettre en évidence.

#### ***Les Valeurs : des spécificités associatives reconnues***

Tout d'abord, il apparaît que de nombreux points convergent en termes de définitions de concepts, les acteurs associatifs rencontrés restant alignés globalement avec les auteurs et chercheurs s'étant penchés, entre autres, sur les valeurs associatives. Ainsi, les valeurs associatives sont bien caractérisées par des termes « récurrents », presque unanimes sur le « terrain » et rejoignent les grandes lignes des définitions d'auteurs et de la loi de 2014 portant sur l'ESS. Il s'agit alors d'humanité, de bienveillance, d'altruisme, de solidarité, d'égalité, et de biens d'autres exemples difficiles à lister tant les éléments sont nombreux. Les discours des personnes interrogées sont venus surtout corréler nos apports théoriques quant à l'aspect incontournable et primordial des valeurs associatives dans les fondements des projets associatifs (Bardout, Ruchaud, 2009).

Aussi, il est souvent question de l'importance de valeurs communes, de buts collectifs (Bardout, Ruchaud, 2009), de l'intérêt général et de l'utilité sociale, les acteurs associatifs évoquant notamment un aspect moral et éthique lié aux valeurs associatives, tant ces dernières ont de

l'impact dans une portée dépassant le seul cadre de l'organisation interne. Les personnes interrogées ont pu également faire le lien entre les valeurs associatives, notamment les valeurs fondatrices et les notions d'engagement et de militantisme dans le travail social et médico-social. Il s'avère que ce point fut amené notamment lors d'une comparaison entre les fonctionnements associatifs et ceux des services publics et des entreprises commerciales, où les notions d'engagement et de capacité à se rassembler autour de valeurs semblent moins présentes qu'en association. Il est alors possible d'insister sur la particularité des associations, se situant entre services publics et entreprises privées (Collette, Pigé, 2008), et assurant des missions en relayant, en confortant et ou en palliant au rôle des organismes publics et de l'Etat (Hautenne, 2004).

Les propos recueillis dans le cadre de notre recherche de terrain mettent ainsi en exergue les finalités sociales et les réponses aux besoins sociétaux comme un point de départ et une visée à la fois, auxquels les associations doivent se « raccorder ». Nous faisons ici le lien avec les origines des associations, que nous avons décrites dans notre première partie comme émanant de luttes, de révoltes et de rassemblements de citoyens souhaitant améliorer leurs conditions de vie et venir en aide aux plus défavorisés et aux plus fragiles (Cottin-Marx, 2019). La question de l'histoire, de la mémoire et de la transmission des valeurs associatives est aussi présente dans les discours des acteurs associatifs rencontrés, qui pour certains, évoquent même « l'héritage » des associations, nous ramenant ainsi à la nécessité pour les associations de rester fidèle, voire loyale envers une certaine cohérence dans leurs trajectoires (Laville, 2014). Nous pouvons ainsi faire référence à la nécessité de respecter l'identité associative et « *la construction historique de cette identité* » (Piludu, 2015).

### ***La professionnalisation : entre avantages, inconvénients et risques pour les associations***

Nos recherches dans les contenus d'articles et de publications diverses nous avaient permis de comprendre que la professionnalisation était avant tout liée à la salarisation et à la montée en compétences (Souci, 2002). Nos entretiens de terrain font ressortir le fait que la professionnalisation correspond bien à ces processus et que cela est surtout en corrélation directe avec les formations auxquelles ont accès les professionnels afin de pouvoir prétendre à des postes ou dans le but de conforter et d'enrichir leurs technicités et savoirs divers lorsqu'ils sont déjà en poste. Nous avons mis en évidence les raisons, motifs et arguments les plus usités

justifiant la professionnalisation dans les associations en évoquant l'évolution des réglementations et des cahiers des charges imposés par les tarificateurs ou encore les volontés « internes » de gagner en compétences et en légitimité (Audebrand & Michaud, 2015). Les discours des personnes interrogées dans le cadre de notre étude de terrain sont allés au-delà de certains aspects perçus dans les apports théoriques, tant l'intérêt des usagers avaient pu être placés comme une priorité, une finalité incontournable, l'aspect technique ne restant alors qu'un moyen pour y parvenir.

Nos entretiens de terrain ont ainsi mis davantage l'accent sur la nécessité de « se former » dans le but d'atteindre un certain niveau de qualité, mais aussi une certaine adéquation entre les postes occupés et les compétences à acquérir. Les acteurs associatifs ont insisté sur ces aspects afin d'introduire le fait que la finalité des interventions dans le social et le médico-social restait la réponse la plus adaptée possible aux besoins et aux intérêts des usagers. Nous avons pu évoquer les avantages, voire les bienfaits de la professionnalisation dans les associations en soulevant surtout la notion des compétences acquises pour les professionnels, et ce dans une certaine logique de performance face aux exigences des financeurs (Artois, 2012). Nos entretiens de terrain nous ont alors permis de comprendre que les salariés d'associations estimaient que les processus de professionnalisation, portés par les accès aux formations, favorisaient surtout les possibilités de réponses adaptées aux besoins des bénéficiaires mais également un certain sentiment d'appartenance et de valorisation des salariés.

Concernant les logiques de professionnalisation à mettre en lien avec les « pressions externes » (Audebrand & Michaud, 2015), certaines des personnes rencontrées sur le terrain ont pu mettre en évidence le fait qu'il y avait bien, en effet, un rôle joué par les autorités de contrôle et de tarification, que nous pouvons associer globalement aux pouvoirs publics. Il est alors question d'une certaine intention des pouvoirs publics dans le fait de pousser les associations à se spécialiser dans des domaines bien définis et de renforcer leurs institutionnalisations par des procédés visant à les rendre conformes, via parfois un certain isomorphisme (Audebrand & Michaud, 2015) visant l'intégration de règles, de process, d'une culture commune étant passée de celle des moyens à celle des résultats (Laville, 2012, Artois, 2012). Les apports de terrain nous ont ainsi poussés à aller « creuser » davantage la question du rôle « subtil » joué par les pouvoirs publics dans leurs rapports aux associations. L'article publié en 2000 par Tariq Ragi,

chercheur en sociologie et en sciences politiques à l'INJEP, nous a ainsi permis de comprendre que les processus de professionnalisation, voulus, initiés et ou encouragés par les pouvoirs publics, pouvaient constituer une menace pour les associations, perdant progressivement leurs « forces » militantes et leurs capacités contestataires, tant elles pouvaient peu à peu devenir de « simples prestataires », voire des « sous-traitants » des pouvoirs publics.<sup>7</sup>

Nous évoquons notamment les apports théoriques en lien avec l'apparition du « Nouveau Management Public », de la culture de la performance et des logiques gestionnaires, notamment concernant leurs effets possibles sur les associations et leurs valeurs. Nous abordions également la notion de managérialisme et la décrivions comme une forme d'excès de gestion s'établissant dans tous les domaines de la vie sociale (De Gaulejac, 2005). Dans des termes moins techniques, ces aspects ont pu être vérifiés dans nos rencontres avec les acteurs de terrain, qui évoquaient des risques de dérives de la professionnalisation au sein des associations, notamment concernant la perte de l'aspect humain, la perte d'identité, le risque de standardisation et plus globalement, la perte de sens au travail. Certains acteurs associatifs redoutent d'ailleurs que le fait de privilégier les aspects techniques puissent nuire aux spécificités du travail social centré sur l'humain. Spontanément, plusieurs professionnels du social et du médico-social nous ont stipulé que les spécificités de leurs métiers tendaient à être moins considérés au détriment d'indicateurs en lien avec des résultats chiffrés.

### ***Evolution du management associatif : entre impératifs gestionnaires et légitimité des fondements associatifs***

Nous avons pu aborder l'évolution des formes, types et modalités de management au sein des associations en appuyant sur le fait que les auteurs divers parlaient de l'abondance, voire de la prédominance des aspects gestionnaires, réglementaires et financiers, de plus en plus marqués au sein des associations (De Gaulejac, 2015, Boisselier, 2023). La notion de performances techniques et économiques revenait alors régulièrement. Nos entretiens de terrain ont mis en ce sens en lumière un aspect pouvant être qualifié de plus rigide, plus bureaucratique mais aussi plus technocratique au sein des organisations du secteur social et médico-social, où des rapprochements de styles étaient perceptibles entre ce que déployait les associations et ce qui

---

<sup>7</sup> Article paru le 3 Décembre 2000 dans Revue Projet : <https://www.revue-projet/articles/les-relations-entre-associations-et-pouvoirs-publics/7612>

était utilisé couramment en entreprise. Dans cette lignée, certains acteurs de terrain, bien que reconnaissant la nécessité d'inclure davantage de gestions dans les modes de management, estimaient que cela comportait un risque de voir les aspects gestionnaires et techniques prendre l'ascendant sur les finalités sociales et les logiques d'interventions axées jusqu'à maintenant autour des besoins des publics accompagnés.

Aussi, les apports théoriques mettant en évidence les principes démocratiques des associations et ses types de management davantage participatifs et collaboratifs (Ras, 2022), il nous a été possible de voir que les acteurs de terrain constataient que parfois les décisions en association se prenaient dans des conjonctures et structurations « pyramidales » sans concertation des professionnels de « terrain ». Certains professionnels allaient alors au-delà de certains points abordés dans nos aspects théoriques et faisaient référence aux rôles des fédérations diverses mais également aux représentants des salariés et ou des familles pouvant venir en appui des valeurs associatives et des intérêts des bénéficiaires. Nous avons également mis en exergue la nécessité pour les managers associatifs de rester attachés aux fondements et aux idées pionnières de leurs organisations, notamment concernant l'utilité sociale, les finalités sociales et la notion de sens au travail afin de pouvoir rester cohérents à l'égard de l'identité de leurs associations.

Les managers et salariés rencontrés dans le cadre de cette étude ont insisté sur la notion de bienveillance et du « Care », ne cessant de nous parler de la nécessité de respecter les intérêts de tous et de faire attention aux respects de certains principes primordiaux centrés sur le bien-être des salariés afin que le travail lui aussi soit plus efficient en termes de rendus et d'objectifs à atteindre. Les managers rencontrés reconnaissaient ainsi que la gestion, de manière globale, pouvait « se parler » sans complexe désormais dans le travail social, tant les formations de cadres et les commandes avaient évolué. Cependant, tous précisaient que la différence principale entre les types de management d'entreprise et associatif résidait dans le fait que dans les associations, les finalités restaient sociales et non liées au rendement.

### *Un équilibre possible : une reconnaissance de toutes les performances*

Nous avons pu faire référence à Patrick Valéau lorsqu'il fut question de mieux cerner le concept de la performance, qui en réalité s'avérait être une notion plurielle incluant trois dimensions : politique, sociale et technico-économique (Valéau, 2003). Nous avons surtout abordé dans un premier temps cette dernière dimension, mais avons pu voir que la performance, dans les associations notamment, et encore plus dans le travail social et médico-social, était avant tout multicritère (Valéau & Boncler, 2012). Cette idée fut également reprise de plusieurs manières par les acteurs de terrain interrogés, surtout lorsque fut questionné un manager de proximité évoquant la métaphore d'une balance symbolisant l'équilibre à trouver entre les notions de gestions et la place des valeurs associatives.

Comme les différents auteurs recensés, les apports de terrain ont mis en évidence la nécessité et la possibilité réelle de trouver un équilibre, un consensus entre, d'une part, les impératifs relevant des exigences des autorités de contrôle et de tarification et d'autre part, le respect des fondements des projets associatifs axés autour de valeurs communes centrées sur l'humain (Laville, 2014). Il est alors question d'adaptation des modes de management et de gestion afin d'amorcer des styles plus attractifs, conciliant et fidélisant. Certains acteurs associatifs évoquaient l'idée optimiste d'un assouplissement à venir concernant les règles et les indicateurs d'évaluation pouvant davantage intégrer les valeurs associatives et certains aspects qualitatifs trop peu considérés, voire « invisibles » (Artois, 2012) dans le travail mené par les professionnels de « terrain ».

### **Validation de nos propositions de recherche**

Ayant pu faire émerger plusieurs éléments convergents lors de la confrontation entre notre compréhension des apports théoriques et nos recueils de données de terrain, nous avons pu également nuancer quelques aspects énoncés par certains auteurs tout en mettant en exergue des points complémentaires venant du « terrain » et donnant à voir des dimensions importantes à ne pas sous-estimer et à prendre en considération. Ainsi, il nous est possible désormais d'apporter des arguments et de la matière afin de vérifier, de valider ou d'infirmer nos propositions de recherche, élaborées en amont de notre étude de terrain.

Concernant notre première proposition de recherche, formulée sous forme interrogative, nous cherchions à répondre à la question suivante :

**-Les processus de professionnalisation au sein des associations impactent-ils les valeurs pionnières, fondatrices et militantes de ces organisations ?**

Ayant pu formuler des indications et éléments que nous avons confrontés aux visions et ressentis des acteurs de terrain, il nous a alors été possible de comprendre qu'effectivement, les processus de professionnalisation, au sein des associations, et notamment dans le secteur social et médico-social, ont pu participer au délitement de certaines valeurs fondatrices et comprennent des risques divers pouvant impacter négativement les fondements associatifs. Bien que la professionnalisation, de manière globale, puisse générer des aspects positifs, notamment en termes de compétences, de technicités, de pérennité des activités, voire de sentiment de valorisation et d'appartenance chez des salariés, il apparaît que la nécessité de se professionnaliser, entre autres, pour répondre aux exigences des pouvoirs publics, comportent des risques pouvant nuire aux valeurs et aux spécificités associatives.

**Ainsi, nous confirmons notre Proposition 1 et pouvons indiquer que les processus de professionnalisation impactent bien, négativement, plusieurs aspects des valeurs pionnières, fondatrices et militantes des associations.**

Concernant notre deuxième proposition de recherche, nous posons la question suivante :

**-Les impératifs réglementaires et les exigences gestionnaires, justifiant la professionnalisation dans les associations, influencent-ils les modes de management associatif ?**

Nous avons pu comprendre globalement que les raisons pouvant inciter les associations à emprunter les « chemins » de la professionnalisation étaient multiples, tout comme les modalités possibles pouvant permettre d'y accéder. Nous avons pu, notamment à l'aide des acteurs de terrain, cerner la nécessité de se professionnaliser dans les associations afin de gagner en légitimité et en qualité au bénéfice des usagers. Aussi, nous avons pu comprendre que les pouvoirs publics et l'évolution des normes et des exigences gestionnaires avaient eu un impact considérable sur les manières de gérer les associations, notamment concernant l'évolution des méthodes managériales dans le secteur social et médico-social, s'étant fortement alignées et « harmonisées » sur la base de critères d'évaluation visant une certaine performance. La gestion, dans sa globalité, est devenue un point important voire central dans les commandes des pouvoirs publics et des gouvernances d'associations, qui précisent et assument leurs volontés face aux organismes de formations et à leurs salariés.

**Ainsi, nous confirmons également notre Proposition 2 et indiquons avoir pu vérifier, dans notre démarche empirique, le fait que les impératifs réglementaires et les exigences gestionnaires influencent bien, voire commandent, les évolutions et parfois même les transformations dans les modes de management associatif, en particulier dans le secteur social et médico-social.**

Concernant notre troisième proposition, nous proposons l'interrogation suivante :

**- Le management associatif peut-il réussir à concilier les valeurs associatives et les enjeux de la professionnalisation ?**

Nous avons pu mettre en évidence, à partir des discours des personnes interrogées sur le terrain, le fait que les associations gardaient des spécificités notamment liées à leurs valeurs fondatrices

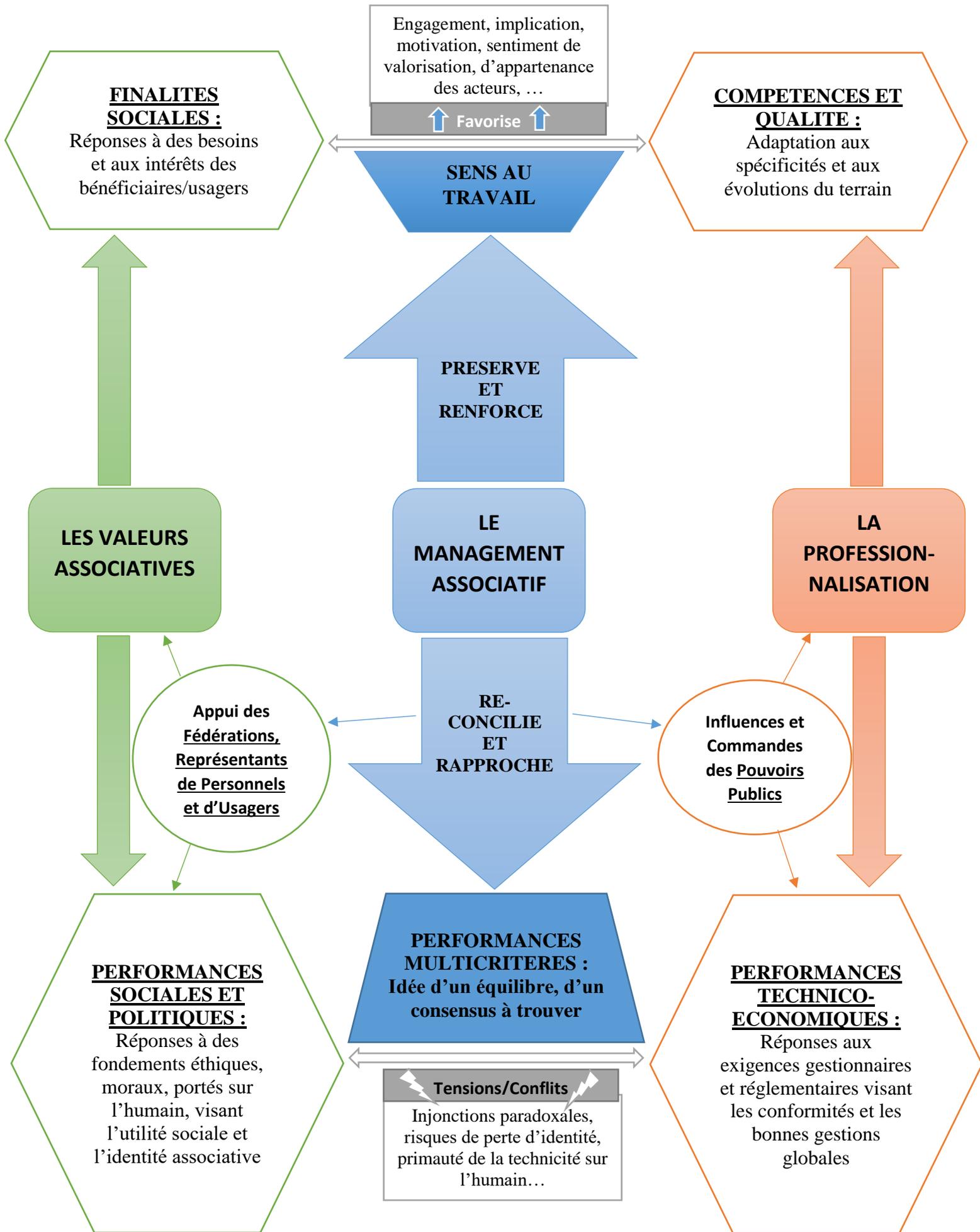
et à leurs histoires, voire leurs héritages, auxquelles les acteurs associatifs se « raccrochaient », tant ces derniers indiquaient être encore porteurs des valeurs liées aux projets de leurs organisations. Les personnes interrogées reconnaissaient un certain délitement de certaines valeurs associatives, contrariées par des aspects gestionnaires prenant de plus en plus l'ascendant, du moins de poids. Néanmoins, il nous a été possible de comprendre que les styles, types et modes de management, pouvant être déployés dans les associations du secteur social et médico-social en particulier, comportaient des distinctions et surtout des finalités différentes de ce qui pouvait être fait en entreprise commerciale.

Il fut notamment question d'un certain optimisme des acteurs associatifs, relevant la nécessité d'assouplir certaines exigences et procédés de gestion tout en accordant plus d'importance à des indicateurs de performances davantage en lien avec les valeurs associatives et les critères d'évaluation légitimées par les professionnels de terrain. Nous parlions ainsi d'un équilibre et d'un consensus à trouver entre gestion, besoins des usagers et sens au travail, que les acteurs de terrain associent eux à des nouvelles formes de management plus conciliantes, plus attractives et fidélisantes, alliant la capacité des managers à se montrer « bons gestionnaires » mais aussi « rassurants » pour leurs équipes.

**Ainsi, il nous est possible de confirmer notre Proposition 3 et d'indiquer que le management associatif, s'il s'efforce de trouver un équilibre et de faire consensus entre l'ensemble des performances concernant la réalité et le quotidien de tous les acteurs associatifs, peut réussir à concilier, voire à réconcilier les valeurs associatives et les différents enjeux gravitant autour des processus de la professionnalisation des associations.**

Ayant pu ainsi confirmer nos trois propositions de recherche, à l'aide de nos analyses de données récoltées par le biais de nos rencontres et entretiens avec des acteurs associatifs, nous souhaitons désormais récapituler et synthétiser notre processus itératif à l'aide du schéma suivant :

**Figure 2 : Modèle de recherche (complété avec les apports de terrain) :**



### *Explications de pensées du schéma*

Nous proposons ici, de manière concise, d'apporter quelques explications afin de favoriser la lecture de notre schéma. Si nous scindons en deux ce schéma, de manière horizontale, nous pouvons voir que sur la partie haute, plusieurs éléments convergent. Nous avons voulu montrer que les valeurs associatives agissent sur les finalités sociales (réponses aux besoins et aux intérêts des bénéficiaires) et que les processus de professionnalisation, pouvaient renforcer cet aspect lorsqu'ils favorisaient les montées en compétences au bénéfice de la qualité des actions et des interventions des professionnels. De manière « centrale », comme représenté sur ce schéma, le management associatif, combinant les points abordés en amont, renforce ainsi la notion de sens au travail avec des impacts vérifiables sur l'engagement, l'implication, la motivation des acteurs associatifs, mais aussi sur leurs sentiments de valorisation et d'appartenance.

Dans la partie basse de ce schéma, nous avons voulu mettre en exergue le défi auquel devait se confronter le management associatif lorsque des divergences, des confrontations, des conflits voire des crises opposaient les valeurs associatives aux enjeux de la professionnalisation dans les associations. Nous montrons ainsi que les valeurs associatives, appuyées par les fédérations diverses et les représentants de salariés et d'usagers, agissent sur les performances sociales et politiques des associations. « Parallèlement », les processus de professionnalisation, influencés voire commandés par les pouvoirs publics, agissent eux davantage sur les performances technico-économiques des associations. Les risques étant alors de voir deux visions opposées mettre à mal le devenir des associations et de leurs parties prenantes, nous voulions montrer que le management associatif avait la vocation, l'ambition et la responsabilité de concilier, voire de réconcilier ces deux visions autour d'un équilibre et d'un consensus laissant place à une vision partagée des performances « multicritères » en association.

Il s'avère ainsi désormais nécessaire d'aborder les possibilités concrètes pouvant permettre l'amorce et la mise en œuvre de cette dynamique au sein des associations, et plus particulièrement dans le secteur social et médico-social.

### III.3) Préconisations

Souhaitant désormais apporter des idées et propositions concrètes pouvant favoriser l'équilibre et le consensus souhaités et mis en évidence dans le schéma précédent, nous déclinons ici trois préconisations « principales », notamment managériales, que nous pensons adéquates tant il nous semble qu'elles pourraient, chacune à partir d'objectifs détaillés, favoriser une certaine réconciliation entre logiques gestionnaires et fondements associatifs. Ainsi, nous articulons nos préconisations autour des trois thèmes suivants : **la réaffirmation de l'identité associative à tous les niveaux, le management agile et bienveillant et la favorisation des performances sociales, de l'engagement voire du militantisme.**

Note idée globale consisterait à expliciter que dans un premier temps, il est nécessaire de consolider la dimension et la portée sociale et politique des associations à tous les niveaux (interne et externe). Il apparaît alors pertinent de renforcer l'identité associative et de s'assurer que les valeurs associatives soient intégrées par les équipes et comprises par les partenaires pour ensuite aller les porter face aux autorités et aux pouvoirs publics, notamment en fédérant les autres acteurs associatifs et en se renforçant collectivement. Il est ainsi question de « refonte » et de « restructuration » autour d'un projet fondateur. Puis, dans cette lignée, il nous semble judicieux de réfléchir à d'autres formes plus souples et plus efficaces de management, et d'envisager la piste du management agile et bienveillant, pour redynamiser, voire remotiver les équipes et les parties prenantes de manière globale, tout en prenant en compte leurs avis dans une logique collaborative et participative. Nous veillerons à expliquer alors comment peuvent être associés sens au travail et gestion optimale des aspects financiers et réglementaires. Enfin, lorsque ces « bases » peuvent être posées et établies comme une sorte de « socle » sur lequel l'organisation peut se reposer, il nous paraît intéressant d'aller « plus loin » en s'inspirant d'une forme de management axée autour des valeurs, voire d'un management par les valeurs pouvant donner davantage d'ampleur et de considération aux notions d'engagement voire de militantisme à des niveaux individuels et collectifs.

### ***La réaffirmation de l'identité associative à tous les niveaux***

Nos apports théoriques et nos entretiens de terrain ont convergé sur de nombreux points et ont mis en exergue le fait que de réels risques pouvaient concerner et concernaient déjà de nombreuses associations, en particulier dans le secteur social et médico-social, impactées par l'émergence des logiques gestionnaires souvent impulsées par les pouvoirs publics. Il est d'ailleurs question d'un « *écart qui s'accroît entre ce que l'on peut appeler la technostucture professionnelle et l'association militante* » (Loubat, 2006). Loubat interroge même la capacité des associations à pouvoir réellement aujourd'hui assumer et porter leurs valeurs fondatrices et celles auxquelles elles se réfèrent dans leurs projets associatifs, estimant que la « *fonction gestionnaire a souvent pris objectivement le pas sur la fonction initiale des associations (leur fonction politique)* » (Loubat, 2006). Nous souhaitons précisément appuyer les éléments analysés par cet auteur en faisant référence à notre schéma précédent et aux définitions des performances amenées par Patrick Valéau (Valéau, 2003), afin d'insister sur la portée de la performance politique des associations.

Ainsi, certaines associations gestionnaires, gardant un projet associatif s'appuyant sur des valeurs et une histoire « forte », se doivent de réinvestir la fonction politique de leurs organisations et de leurs missions, notamment afin de ré-impulser des dynamiques assurant la pérennité des structures mais aussi la capacité de l'association à se positionner et à défendre les intérêts des personnes accompagnées et bénéficiaires des services. Car en effet, bien que certaines associations soient en mesure de présenter des chiffres rassurants confortant leurs bonnes capacités gestionnaires, il s'avère que des enquêtes et rapports divers mettent en évidence des inquiétudes quant à la capacité des associations à pouvoir consolider la continuité de leurs missions et de leurs valeurs, tant elles conservent des difficultés dans le renouvellement de leurs conseils d'administrations par exemple. Il est alors nécessaire d'entamer une certaine « *refondation* » tant « *l'association sociale et médico-sociale risque fort de devenir une coquille vide* » (Loubat, 2006).

Nous pouvons ainsi évoquer la possibilité, pour les dirigeants d'associations, d'aller réaffirmer globalement leurs identités associatives au niveau politique, stratégique et ce d'abord en interne par le biais notamment de journées dédiées à l'histoire et aux origines de leurs associations pour que le lien soit fait avec ce qui peut être développé dans une logique de cohérence et de rappel

au bénéfice de l'ensemble de leurs équipes. Nous pensons entre autres à des réunions voire des journées institutionnels, d'intégrations, de cohésion ou encore à des procédures d'accueil de nouveaux embauchés, stagiaires et bénévoles. Nous parlons en amont de l'héritage des associations et donc d'une certaine capacité de transmission des valeurs et des symboles afin que les parties prenantes des associations puissent intégrer les fondements de leurs organisations. Il reste alors intéressant de pouvoir miser sur les partages d'expériences et de bonnes pratiques à l'image de la formation en interne qui serait à promouvoir tout comme les logiques de transmissions entre « anciens » et « nouveaux », afin de préserver la mémoire et un certain héritage des pratiques et des conceptions associatives.

Il est notamment question, face aux risques auxquels se confrontent les associations, de renforcer les identités associatives (Boisselier, 2023) et d'aller chercher un « second souffle » à aller puiser dans « *leur fonction fondamentale, d'ordre culturel, éthique et social – c'est-à-dire politique* » (Loubat, 2006). Il est alors pertinent de renforcer la base des structures associatives, d'abord en interne, auprès des équipes de terrain, de s'assurer de l'intégration des philosophies et des valeurs véhiculées, les managers ayant un rôle important voire incontournable dans ces étapes, afin de pouvoir aller ensuite fédérer les diverses associations et acteurs de secteurs d'interventions similaires, pour avoir plus de poids et d'influences auprès des pouvoirs publics. Selon nous, ce type de procédés peut aisément s'enclencher de la gouvernance jusqu'aux managers de proximité.

Nous évoquions, lorsque nous parlions d'engagement et de militantisme, les idées de l'auteur Jacques Ion, qui précisait que les formes d'engagement et de militantisme paraissaient désormais plus intermittentes et discontinues. Certains auteurs ayant repris les idées et concepts amenés par Jacques Ion ont pu mettre l'accent sur la nécessité de la création de liens entre les structures, notamment associatives, dans le but de créer des réseaux potentiellement capables de renforcer les engagements collectifs des acteurs associatifs (Lambelet, 2009, Lefebvre, 2013). Plus spécifiquement concernant les « petites » associations, certains auteurs ajoutent qu'il serait judicieux que les associations, qui collaborent encore trop peu entre elles, puissent davantage se regrouper et se fédérer afin d'avoir plus d'influence face à leurs financeurs, mais aussi afin de mutualiser leurs moyens pour atteindre plus aisément certains objectifs (Audebrand & Michaud, 2015).

L'idée reste notamment de pouvoir mieux appréhender collectivement les possibilités de mutualisation, d'élaborer des propositions communes aux financeurs et autorités de contrôle, notamment dans le cadre d'appels à projet ou d'initiatives pour le développement des territoires, pour que les logiques de concurrence entre associations ne puissent plus autant affecter les raisons principales des missions : les besoins et intérêts des bénéficiaires, et par-delà ces aspects, la notion de sens au travail pour les équipes de terrain. Nous ajouterons ainsi que certaines organisations, tel que la CNAPE (Confédération Nationale des Associations de la Protection de l'Enfance) ou le CNAEMO (Carrefour National de l'Action Educative en Milieu Ouvert), regroupant de plus en plus d'acteurs divers sur les territoires et au national, commencent à gagner en légitimité et en renommée, permettant entre autres à des acteurs associatifs de se faire entendre auprès des pouvoirs publics dans des instances jusque-là peu accessibles.

Nous souhaitons désormais revenir sur les analyses portées par Jean-Louis Laville concernant les « trois scénarios » possibles face aux émergences des logiques gestionnaires dans le cadre des évolutions des associations. Nous évoquons en amont les deux premiers scénarios possibles et souhaitons désormais mettre en lumière le troisième scénario décrit par cet auteur. Nous pouvons comprendre qu'un réel lien peut s'établir entre économie sociale et économie solidaire permettant de « *jouer sur les deux dimensions, économique et politique* » (Laville, 2010). Il est question ici de conciliation et de coexistence entre l'activité économique des associations et leurs capacités à « *réinventer l'action publique* » (Laville, 2010), à l'image de ce qui se fait en Amérique du Sud, et des capacités des associations de ce continent à pouvoir agir tout en mettant en confrontation et ou en rassemblement, l'association, les pouvoirs publics et la société civile (Laville, 2010). L'idée serait ainsi d'allier les diverses performances des associations en allant davantage communiquer avec l'extérieur, notamment lorsqu'il s'agira de faire émerger des solutions face à de nouveaux besoins de la société civile. Les associations ne seraient alors plus tributaires des commandes publiques, mais auraient l'occasion d'être au centre de dialogues et d'idées émanant de toute part, dans une logique de consensus où chaque acteur mettrait du sens aux actions définies conjointement.

Certaines associations désirant de plus en plus s'orienter vers des formes d'entrepreneuriat social, nous pouvons indiquer que le choix d'un nouveau modèle économique n'est pas

forcément en contradiction avec les valeurs associatives et les valeurs de l'ESS comme le rappelle la loi de 2014 sur l'Economie Sociale et Solidaire. Il est alors possible de parler « *d'hybridation identitaire* » (Boisselier, 2023) et de la nécessité donc de renforcer son identité afin que les nouvelles façons d'entreprendre restent en cohérence avec le projet associatif et qu'elles ne se développent pas au détriment des valeurs associatives. Ce dernier point nous permet ainsi de faire une certaine transition avec notre deuxième axe de préconisation, tant il est désormais nécessaire de faire preuve de souplesse, d'agilité et de bienveillance dans les modes de management en association.

### ***Le management agile et bienveillant***

L'idée globale, la visée, serait de pouvoir favoriser une certaine « Ré-Conciliation » entre toutes les logiques de performances en adoptant un management répondant à la fois aux exigences gestionnaires et financières mais aussi aux fondamentaux et valeurs défendues par les associations. Il semble en effet possible d'envisager la construction et l'aménagement de modèles pouvant satisfaire et rassembler les priorités de toutes les parties prenantes des associations, tout en répondant aux exigences des autorités de tarifications et de contrôles divers. Nous évoquons ici l'idée d'une certaine modernité dans les types de management à déployer afin « *d'accepter et faire accepter des idées et principes inconcevables en 1901* » (Sousi, 2002). Nous souhaitons alors insister sur le déploiement de ce type de nouveau management au sein du travail social et évoquer ainsi une « *reprofessionnalisation des travailleurs sociaux avec une forme de professionnalisation du management en travail social* » (Artois, 2012) qui se doit de prendre en compte les spécificités de ces métiers afin d'éviter des modes de management « *vides de sens* » (Artois, 2012). La question du sens demeure en effet primordiale, puisque les orientations prises par les associations soumises à l'émergence des logiques gestionnaires pourraient, sans une vigilance suffisante, générer « *la perte de sens, la démotivation et le mal-être au travail* » (De Gaulejac, 2015).

Nous pouvons ainsi faire référence aux différents types de management moderne que l'auteur Patrice Ras a regroupé « en famille » (Ras, 2022). Cet auteur décrit alors le management agile comme une « *combinaison du Lean management japonais et de la flexibilité/réactivité des strat-up informatiques américaines* » (Ras, 2022), plaçant le manager dans une fonction et des missions alliant capacité à pouvoir fédérer, à s'appuyer sur les principes de l'intelligence

collective et de l'auto-organisation, dans des dynamiques d'adaptation aux changements à faciliter auprès des équipes. Il s'avère alors important d'envisager des modes de management basés sur des principes participatifs et collaboratifs (Autissier et al., 2019). Le site internet de l'ANAP indique d'ailleurs que « *le développement d'une agilité accrue représente pour les ESSMS le challenge de demain* ». Thierry Arnoux, responsable de formation à l'ITES (Institut de Formation au Travail Educatif et Social), proposant des solutions « agiles » adaptées au travail social, indique-lui que le management agile pourrait permettre de se mettre réellement au service de l'accompagnement et du sens au travail, et de sortir des logiques gestionnaires et des contraintes réglementaires qui ont priorisé des points éloignés des fondements des projets associatifs. Ainsi, bien que le management agile, usité avant tout dans le domaine commercial par des entreprises cherchant à vite se démarquer face à la concurrence, peut tout à fait s'adapter aux visées du travail social et médico-social et plus globalement aux associations.

La méthode agile dans le secteur associatif et plus particulièrement dans le travail social et médico-social, vise à apporter une réponse concrète aux managers souhaitant trouver des solutions conciliantes, réalistes et viables dans un contexte où « *il est essentiel de passer d'une gestion normative à un management plus agile, qui puise sa légitimité dans le respect des valeurs sociales du secteur, qui remet l'humain au centre des préoccupations et qui s'adapte au changement grâce à des structures organisationnelles plus souples* » (Saboune, 2022). Il s'agit dès lors d'être en mesure d'adapter des modèles en fonction des spécificités associatives et de combiner, pour les managers, des capacités à militer, à organiser, à prendre soin, à planifier, à donner du sens, ou encore à gérer dans le but de favoriser les implications et les fidélisations des acteurs associatifs (Saboune, 2022). Pour compléter les apports de cet auteur, il est intéressant d'évoquer les nouveaux rôles des managers associatifs, qui doivent pouvoir maintenant faire preuve de légitimité notamment grâce à leurs capacités à créer de la « *reliance* » entre les acteurs associatifs et les membres des équipes, sur la base d'une culture commune (Jouvet, 2011).

Aussi, plusieurs auteurs évoquent l'idée, dans la continuité d'une certaine modernisation des formes du management associatif, de miser sur « *la promotion du concept d'innovation sociale* » (Chatelain-Ponroy et al., s. d.). Nous pouvons alors aborder le rôle de ceux qui devront assurer la gouvernance et le management au sein des associations. Il s'agira en effet, pour ces

acteurs, de favoriser les marges de manœuvres de leurs équipes sur l'aspect organisationnel afin de s'adapter aux besoins, aux secteurs d'interventions et d'activités nécessitant des aménagements moins faciles à négocier dans le cadre des logiques institutionnelles poussant à adopter des modèles plus cadrants (Chatelain-Ponroy et al., 2015). L'innovation sociale n'apparaît alors pas comme la création systématique de nouveaux modèles ou de nouvelles organisations, mais davantage comme la capacité des associations à pouvoir se démarquer en adaptant au mieux leurs interventions et organisations, même temporairement, et ce bien que cela puisse gêner les logiques de standardisation des évaluations. Nous évoquons notamment la possibilité pour les associations de bénéficier d' « *une plus grande liberté d'action [...] en termes d'innovation sociale* » (Eynaud & Mouray, 2012). La loi de 2014 portant sur l'ESS ouvrant de manière générale ces possibilités, il s'avère désormais judicieux de mieux déterminer les possibilités et articulations possibles pour les associations, notamment sur l'aspect légal et les propositions devant émaner des politiques publiques (Chatelain-Ponroy et al., 2015).

Nous pouvons également rappeler la nécessité de faire équilibre et consensus au sein des associations. Patrick Valéau, Jérôme Boncler et Frédéric Annette évoquent les enjeux en lien avec le déploiement de stratégies des organisations de l'ESS en réalisant un focus sur le concept de « Business Model » et mettent en exergue l'intérêt, pour ces structures, « *d'intégrer l'ensemble des aspects économiques, marketing, organisationnels et R.H. dans le cadre d'une vision stratégique* » (Valéau et al., 2012). Ces chercheurs abordent également l'importance du « partage de la valeur » au sein des organisations de l'ESS, ce qui « *favorise la fidélisation des parties prenantes, tout en contribuant à la légitimité de l'organisation* » (Valéau et al., 2012). Ainsi, les associations, afin de pouvoir pérenniser leurs activités tout en conservant leurs valeurs, devront veiller à faire attention aux intérêts de l'ensemble de leurs parties prenantes, afin de faire émerger et d'entretenir les motivations, les implications, les engagements et la fidélisation de leurs professionnels et bénévoles. Nous pouvons également, dans cette même idée, évoquer l'exemple des gouvernances participatives comme des possibilités pouvant favoriser l'apparition des « contre-pouvoirs » face aux logiques gestionnaires (Valéau, 2013).

Lors de nos entretiens de terrain auprès d'acteurs associatifs, l'un d'eux a particulièrement attiré notre attention lorsqu'il fut question de propositions pouvant favoriser l'intégration des valeurs

associatives, tant la possibilité évoquée renvoyait à une nécessaire souplesse à appliquer. Il fut en effet question de la possibilité d'assouplir, du moins de rendre moins rigide, l'application des contrats de travail à durée indéterminée, afin que les salariés ne désirant pas rester sur un service sur une durée trop importante, puisse régulièrement changer de poste, voire de territoire, tout en restant affilié à la même association. L'idée serait ainsi de permettre à des équipes d'être mobile en interne et de diffuser les valeurs associatives, évitant les formations et les sensibilisations répétées auprès de nouveaux embauchés.

Dans cette même idée, il fut abordé les contrats de professionnalisation, en alternance, assez peu utilisés dans le travail social, alors que cela pourrait représenter une solution favorisant l'intégration des valeurs et de la culture associative auprès de candidats formés en grande partie par l'association elle-même dans une logique de transmission et de mise en avant d'une culture commune. Ce type de solutions se situent dans des formes de management à réinventer globalement. Nous citerons alors les propos d'une autrice qui récapitule bien l'intérêt du management agile et bienveillant à appliquer et à déployer au sein des associations du social et du médico-social : « *Il s'agit de réinjecter de l'humain dans les organisations en valorisant des expériences, en conceptualisant des modèles structurels d'organisation capables de contrecarrer l'effet totalitaire issu de la conflictualité entre l'intention politique et la mise en œuvre technocratique* » (Jouvet, 2011).

Le management agile et bienveillant semblant ainsi être adapté et pertinent afin de réconcilier les différentes logiques de performances au sein des associations, il nous paraît judicieux maintenant de dresser quelques pistes de préconisations pouvant favoriser les performances sociales, l'engagement, voire même un certain militantisme des acteurs associatifs.

### ***La favorisation des performances sociales, de l'engagement voire du militantisme***

Globalement, nous souhaitons ici mettre en évidence le fait qu'il serait profitable de miser sur le management par les valeurs, notamment concernant le rôle du manager de proximité et l'importance des liens sociaux mais aussi de la cohésion dans les équipes. Nous pouvons alors évoquer la gouvernance et le management par les valeurs dans la suite de cette idée. Plusieurs auteurs évoquent le rôle du « manager de proximité » comme étant celui qui devra créer des liens, fédérer et faire en sorte que du sens soit apporté aux actions et missions de l'organisation,

notamment afin de « *conduire à un mieux-être de chacun au profit de tous* » (Lacan & Silva, 2020). L'idée serait, pour le manager associatif, d'investir davantage dans les relations humaines au sein des effectifs, de procéder à des régulations dans les équipes et de s'adapter aux profils des parties prenantes (Pauget, 2012). Le but serait ainsi de miser davantage sur la qualité des relations interpersonnelles dans les effectifs afin de favoriser la performance de l'organisation. Le rôle du manager de proximité consisterait ainsi à favoriser également un « sentiment d'appartenance » et une « culture d'entreprise » au bénéfice de la qualité de vie au travail et donc des performances des équipes à mettre en lien direct avec « *la mobilisation des valeurs fondatrices de l'économie sociale et solidaire* » (Lacan & Silva, 2020).

Comme mentionné lorsque nous abordions la nécessité de réaffirmer l'identité associative, l'accent est à mettre sur la capacité des organisations, et notamment du manager de proximité, à pouvoir proposer des formations internes et externes aux professionnels et aux bénévoles visant l'appropriation et l'intégration des valeurs et de la culture de l'organisation (Lacan, 2020). Nous proposons ici d'aller au-delà de ce que nous proposons en termes de capacité à pouvoir sensibiliser des équipes autour de l'histoire et des valeurs de l'association. Il s'agit de fédérer des collectifs autour de causes pour lesquelles des postures engagées paraissent adaptées, du moins efficaces tant il s'agit de faire preuve d'authenticité voire d'un certain militantisme.

Nous ne parlons pas forcément de comportements contestataires ou revendicatifs, mais surtout de l'idée de positionnements visant à rappeler et à défendre des éléments importants en lien direct avec les origines des associations : les notions d'intérêt général, d'utilité sociale et de finalités sociales des missions associatives. Nous insistons alors afin de mettre en exergue les spécificités des associations et pensons qu'un certain engagement est à promouvoir et à aller chercher auprès des personnes, salariés ou bénévoles, souhaitant intégrer une association, qui plus est lorsqu'il s'agit de postes dans le social et le médico-social. Il nous apparaît alors judicieux de proposer d'accentuer les critères de recrutements ou d'évaluations annuelles de progrès par exemple à l'aide d'indicateurs faisant référence aux valeurs associatives. Nos entretiens de terrain, tout comme certains apports théoriques, ont mis en évidence le lien existant entre intégration des valeurs, sentiment d'appartenance, engagement et performances individuelles et collectives des salariés (Coulaty, 2018), à l'image du schéma proposé par

Bernard Coulaty mettant en lien les divers facteurs nécessaires au « plein engagement » (Cf. Annexe 2). Nous pensons ainsi nécessaire, dans le but de favoriser les performances des équipes entre autres, de mettre en valeur tout ce qui pourrait motiver l'engagement des parties prenantes, afin de renforcer ce que Valéau décrit comme l'engagement affectif des acteurs associatifs (Valéau, 2017).

De plus, l'intérêt d'introduire les critères et indicateurs d'évaluation axés autour des valeurs associatives reste également une préconisation intéressante puisqu'elle favoriserait tout d'abord la possibilité de former des cadres et des managers associatifs sur la base de spécificités en lien avec l'ESS, à l'image de la proposition de Patrick Valéau, qui indiquait que des modules spécifiques devaient s'étendre à l'ensemble des programmes des IAE (Valéau, 2013). Nous pouvons également évoquer la pertinence de la création d'outils d'évaluations avec des indicateurs autres que chiffrables et prenant par exemple davantage en compte « *l'engagement des acteurs* » (Avare et al., 2008). Aussi, nous avons pu démontrer que les outils de gestion gardaient des limites en terme d'adéquation avec les spécificités associatives et notamment concernant le travail social.

Il reste néanmoins possible de se servir de ces outils, en les aménageant ou en en créant de nouveaux, afin qu'ils soient mieux pensés et mieux perçus par ceux censés s'en servir, mais aussi dans une logique consistant à mettre en exergue des données habituellement difficiles à chiffrer. Le but serait alors de mettre en évidence les dimensions occultées des outils de gestion qui ne sont vus et utilisés que sur leur « dimension fonctionnelle » (Bernet et al., 2016). Nous pensons que le management associatif pourrait alors se concentrer sur la possibilité d'aider et d'étayer les équipes dans leurs capacités à être force de proposition dans la création d'indicateurs au service des valeurs associatives, dans une logique de gouvernance participative (Artois, 2012).

Certains auteurs évoquent également la nécessité de « revoir » et de réfléchir davantage aux missions assurées par les cadres associatifs et insistent sur la nécessité alors de former des binômes institutionnels par exemple, alliant directeurs et cadres intermédiaires autour de capacités, éthiques notamment, à ne pas céder à des formes de management vides de sens (Bouquet, 2006). Plusieurs auteurs évoquent l'idée de refonder les structures. Il s'agit ici de

réaffirmer l'identité associative mais en misant avant tout sur un management par les valeurs (Bouquet, 2006). Il est alors possible de faire référence à des propositions d'auteurs, évoquant la création d'un statut de « cadre militant », notamment dans les associations où sont en relation salariés et bénévoles, afin de permettre à un membre de l'association d'être légitime aux yeux des bénévoles, tout en gardant un haut professionnalisme, afin d'être reconnu également par les salariés (Audebrand & Michaud, 2015).

## CONCLUSION

Confrontés professionnellement aux évolutions des associations et des structures du secteur social et médico-social, nous nous sommes interrogés sur les contextes et les raisons diverses ayant provoqué les changements et parfois même les transformations au sein de ces organisations. Plus globalement, nous cherchions à comprendre et à cerner les fondements et facteurs réels ayant pu agir et continuant d'agir sur les dynamiques impactant le développement des associations. Il nous apparaissait que les « logiques » associatives, basées avant tout sur des valeurs, semblaient se confronter de plus en plus à des enjeux incluant des dimensions gestionnaires et réglementaires pouvant les mettre à mal, notamment de par des processus de professionnalisation incontournables, voire impératifs.

Nous ciblions alors trois concepts s'imbriquant dans nos réflexions et questionnements : les valeurs pionnières et militantes des associations, la professionnalisation et le management associatif. Ayant pu nous appuyer sur plusieurs auteurs et chercheurs s'étant penchés sur ces concepts et notions, nous avons pu, à partir de définitions, d'analyses, d'exemples ou encore de références diverses, établir des liens nous permettant d'élaborer nos trois propositions de recherche. Nous comprenions ainsi, à partir d'apports théoriques, que les processus de professionnalisations semblaient impacter les valeurs associatives et influencer les modes de management associatif. Aussi, nous questionnions la capacité du management associatif à pouvoir concilier, voire à réconcilier les logiques gestionnaires et réglementaires et celles davantage liées aux valeurs fondatrices des associations.

Afin de pouvoir vérifier nos propositions de recherche et ainsi être en mesure de répondre à nos questions diverses et à notre problématique de départ, nous avons entrepris d'aller à la rencontre d'acteurs associatifs, sur le « terrain ». Pour ce faire, nous avons dû tout d'abord clarifier les intérêts et buts des approches quantitatives et qualitatives pour déterminer la méthode et les outils les plus adaptés et utiles à ce que nous voulions démontrer. Ayant pu exposer les enjeux de chacune de ces deux approches, nous sommes parvenus à expliquer notre choix pour une approche qualitative, se basant notamment sur le choix d'entretiens semi-directifs déployés auprès de dix acteurs associatifs. Nous avons pu alors, par étapes distinctes, mettre en évidence les thèmes les plus pertinents et récurrents émanant des discours des personnes interrogées.

Ayant pu croiser nos apports théoriques et nos données récoltées sur le terrain, nous avons pu confirmer nos trois propositions de recherche, les réponses des acteurs associatifs se voulant bien souvent alignées et parfois mêmes complémentaires des données théoriques mis en exergue. Ce travail de recherche a pu mettre en évidence les évolutions managériales au sein des associations, notamment en faisant le lien avec les évolutions des contextes sociaux, sociétaux, économiques, politiques voire même environnementaux. Les questions de la professionnalisation, de l'émergence des logiques gestionnaires ou encore des nouvelles réglementations ont également pu être mises en corrélation avec les mutations managériales opérées au sein des associations et un certain risque de délitement des valeurs. Nous avons notamment pu montrer en quoi certaines subtilités et spécificités associatives devaient impérativement être intégrées dans les méthodes managériales afin de favoriser un certain équilibre entre les différentes performances visées (sociales, politiques et technico-économiques) (Valéau, 2003).

L'idée principale que nous avons mise en évidence reste alors axée autour d'une certaine conciliation, voire d'une « Ré-Conciliation » à favoriser entre les enjeux concernant la nécessaire professionnalisation des associations et les dimensions essentielles, voire fondamentales, de la préservation des valeurs fondatrices des associations. Plusieurs solutions, adaptations et innovations peuvent alors être envisagées afin que les types et styles de management restent fidèles aux ancrages, aux histoires, aux trajectoires et aux visées des associations tout en se dotant des moyens et des compétences capables de satisfaire les exigences des financeurs et des évaluateurs.

Nous sommes ainsi en mesure d'affirmer, à partir de nos analyses et de notre démarche de recherche, qu'un management associatif adapté, conciliant, cherchant le consensus, prenant la mesure de l'ensemble des performances (multicritères) et prenant en compte tous les enjeux liés aux dimensions sociales, politiques et techno-économiques de son organisation, peut parvenir à faire vivre et exister encore réellement les valeurs fondatrices d'associations aujourd'hui professionnalisées et pouvant être qualifiées de « gestionnaires ». Nous avons ainsi dégagé trois axes de préconisations, comprenant chacun d'eux des objectifs et des possibilités diverses, qui selon nous peuvent favoriser la mise en œuvre d'un management associatif capable concrètement de respecter la portée légitime des valeurs fondatrices des associations et de l'ESS

plus largement. Nous avons détaillé ainsi les avantages que pourrait procurer un management privilégiant la réaffirmation de l'identité associative, se voulant agile et bienveillant, tout en adoptant des modalités favorables aux performances sociales, à l'engagement voire au militantisme.

Notre démarche et notre méthode de recherche nous ayant permis de répondre à notre question de départ, nous nous sommes néanmoins confrontés à quelques limites. Nous aurions tout d'abord apprécié pouvoir renforcer notre approche qualitative par le biais d'un plus grand nombre de participants à nos entretiens de terrain, qui nous auraient apporté plus de matières à analyser. Aussi, notre étude de terrain s'étant concentrée sur le territoire de La Réunion, nous aurions trouvé cela enrichissant de pouvoir accéder à des acteurs associatifs du territoire national, afin notamment d'avoir des comparatifs nous permettant de cibler des spécificités locales. Enfin, nous estimons qu'il aurait été intéressant, après avoir dégagé des thématiques récurrentes suite à nos entretiens semi-directifs, d'amorcer des questionnaires à un plus grand nombre d'acteurs associatifs dans une approche quantitative visant à conforter les tendances repérées. Nous aurions par exemple trouvé cela pertinent de pouvoir vérifier si des corrélations existaient réellement entre l'intégration des valeurs associatives et des facteurs tel que la taille des effectifs ou l'âge des acteurs associatifs.

La question de l'âge des parties prenantes nous semble d'ailleurs constituer un sujet intéressant car si les profils des managers doivent faire l'objet d'attentions et de formations particulières, nous comprenons également que des changements, voire des transformations restent aussi perceptibles chez les « jeunes » rejoignant les associations. Nous souhaitons évoquer les besoins et caractéristiques des salariés ou potentiels futurs salariés associatifs issus des nouvelles générations, tant les études et articles récents ne cessent d'approfondir les connaissances de ceux qu'ils nomment comme faisant partis de la génération Z, nés après 1995 (Barabel & Meier, 2015). En effet, nous relevons un réel intérêt des chercheurs pour ces nouveaux profils, notamment concernant leurs capacités à pouvoir s'engager et à intégrer des collectifs et des cultures communes. Il apparaît que cette nouvelle génération, à l'aise avec les nouvelles technologies, voire « hyper-connectée », semble plus centrée sur ses propres intérêts, témoignant d'un réel besoin de reconnaissance, de légitimité, de sens au travail et d'une capacité importante à pouvoir se détacher d'un collectif et d'une organisation lorsque ses attentes ne

trouvent pas satisfaction (Gentina & Delécluse, 2018). Des adaptations particulières sont alors à anticiper, notamment en termes de gestion, de guidance et d'accompagnement, dans ce que certains auteurs qualifient de « management 3.0 » (Desplats & Pinaud, 2015) ou encore de « management intergénérationnel » (Gentina & Delécluse, 2018).

Ainsi, afin de ponctuer notre travail et de susciter un intérêt supplémentaire se situant dans la lignée du sujet ici abordé, tant chez nos lecteurs que dans notre propre cheminement de pensées, nous proposons le questionnement suivant :

Dans quelle mesure les valeurs associatives, et plus globalement celles de l'ESS, peuvent-elles être réellement intégrées et portées par les nouvelles générations ?

## BIBLIOGRAPHIE

Alami, S., Desjeux, D., & Garabuau-Moussaoui, I. (2013). *L'approche qualitative: Vol. 2e éd.* (p. 11-29). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/les-methodes-qualitatives--9782130617679-p-11.htm>

Allard-Poesi, F. (2019). Chapitre 2. Des méthodes qualitatives dans la recherche en management. Voies principales, tournants et nouveaux itinéraires. In *Recherche qualitative en sciences sociales* (p. 25-44). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.mori.2019.01.0025>

Amadio, N. (2012). Performance et résistance. *Empan*, 87(3), 14-21. <https://doi.org/10.3917/empa.087.0014>

Artois, P. (2012). La professionnalisation en travail social au risque de la performance. *Empan*, 87(3), 34-38. <https://doi.org/10.3917/empa.087.0034>

Audebrand, L., & Michaud, M. (2015). Les enjeux de la professionnalisation des entreprises d'économie sociale. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 338, 54. <https://doi.org/10.7202/1033873ar>

Autissier, D., Metais-Wiersch, E., & Peretti, J.-M. (2019). Outil 25. Le management agile. In *La boîte à outils de l'Innovation managériale* (p. 66-67). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-l-innovation-manageriale--9782100795901-p-66.htm>

Avare, P., Eynaud, P., & Sponem, S. (2008). Usages des dispositifs de gestion : Entre conformité et innovations. In *La gouvernance des associations* (p. 203-214). Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.lavil.2008.01.0203>

Avare, P., & Sponem, S. (2008). Le managérialisme et les associations. In *La gouvernance des associations* (p. 111-129). Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.lavil.2008.01.0111>

Barabel, M., & Meier, O. (2015). Chapitre 12. Manager les générations. In *Manageor: Vol. 3e éd.* (p. 643-682). Dunod. <https://www.cairn.info/manageor--9782100722464-p-643.htm>

Bardout, J.R., RUCHAUD, S. (2009). Guide du dirigeant d'association. 4<sup>e</sup> édition. Editions Juris associations & Editions Dalloz

Bernet, J., Eynaud, P., Maurel, O., & Vercher, C. (2016a). 1. Qu'est-ce que la gestion des associations ? In *La gestion des associations* (p. 17-41). Érès.  
<https://doi.org/10.3917/eres.bern.2016.01.0017>

Bernet, J., Eynaud, P., Maurel, O., & Vercher, C. (2016b). 4. Le projet d'un collectif éclipsé par les outils. In *La gestion des associations* (p. 143-179). Érès.  
<https://doi.org/10.3917/eres.bern.2016.01.0143>

Bernet, J., Eynaud, P., Maurel, O., & Vercher, C. (2016c). Plaidoyer pour une autre gestion. In *La gestion des associations* (p. 201-213). Érès.  
<https://doi.org/10.3917/eres.bern.2016.01.0201>

Boisselier, P. (s. d.). *Évolution d'un secteur. Le rôle des outils de gestion dans la construction de l'identité organisationnelle : Le cas des associations à but social.*

Bouquet, B. (2006). Management et travail social. *Revue française de gestion*, 168-169(9-10), 125-141. <https://doi.org/10.3166/rfg.168-169.125-141>

Brault-Labbé, A., & Dubé, L. (2009). "Mieux comprendre l'engagement psychologique : Revue théorique et proposition d'un modèle intégratif". *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, Numéro 81(1), 115-131. <https://doi.org/10.3917/cips.081.0115>

*Chapitre 11. Les valeurs* | Cairn.info. (s. d.). Consulté 26 mars 2024, à l'adresse <https://www-cairn-info.elgebar.univ-reunion.fr/psychologie-de-la-personnalite--9782804156824-page-125.htm>

Chatelain-Ponroy, S., Eynaud, P., & Sponem, S. (s. d.). *La gouvernance associative : Entre diversité et normalisation*.

Collette, C., Pigé, B. (2008). *Economie sociale et solidaire, Gouvernance et contrôle*. Dunod, Paris

Coron, C. (2020). Outil 1. Approche quantitative ou qualitative ? In *La Boîte à outils de l'analyse de données en entreprise* (p. 12-13). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-l-analyse-de-donnees--9782100808557-p-12.htm>

Cottin-Marx, S. (2019). *I. Histoire du monde associatif français* (p. 7-27). La Découverte. <https://www.cairn.info/sociologie-du-monde-associatif--9782707199188-p-7.htm>

Coulaty, B. (2018). Chapitre 2. Les moteurs de l'engagement. In *Engagement 4.0* (p. 41-60). EMS Editions. <https://www.cairn.info/engagement-4-0--9782376871750-p-41.htm>

De Gaulejac, V. (2005 et 2009). *La société malade de la gestion, Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Editions du Seuil

De Gaulejac, V., Hanique, F. (2015). *Le capitalisme paradoxant, Un système qui rend fou*. Editions du Seuil

Delacroix, E., Jolibert, A., Monnot, É., & Jourdan, P. (2021). Chapitre 6. L'analyse des données qualitatives et documentaires. In *Marketing Research* (p. 151-177). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.delac.2021.01.0151>

Desplats, M., & Pinaud, F. (2015). Chapitre 12. Les Z et le management 3.0. In *Manager la génération Y: Vol. 2e éd.* (p. 209-222). Dunod. <https://www.cairn.info/manager-la-generation-y--9782100723638-p-209.htm>

Eynaoud, P., & Mouray, D. (2012). Professionnalisation et identité des associations du secteur social : Chronique d'une mort annoncée ? *Politiques et management public*, 29(4), 671-693. <https://doi.org/10.3166/pmp.29.671-693>

Gentina, É., & Delécluse, M.-È. (2018). Conclusion. In *Génération Z* (p. 163-169). Dunod. <https://www.cairn.info/generation-z--9782100764259-p-163.htm>

Giboin, B. (2019). Outil 48. Les modes de management. In *La boîte à outils de la Stratégie: Vol. 3e éd.* (p. 156-159). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-strategie-3e-ed--9782100791651-p-156.htm>

Hautenne, B. (2004). Contribution à une sociologie de l'association. *Pensée plurielle*, 7(1), 11-16. <https://doi.org/10.3917/pp.007.0011>

Hoarau, C., & Laville, J.-L. (2008). Conclusion. De la gouvernance au gouvernement démocratique. In *La gouvernance des associations* (p. 245-269). Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.lavil.2008.01.0245>

Huet, J. M., Roques, S. (2017). L'économie sociale et solidaire face aux enjeux du management, L'ESS et ses nouveaux défis. Pearson France

Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : À la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 102(3), 23-34. <https://doi.org/10.3917/rsi.102.0023>

Jouvet, G. (2011). Management et légitimité d'exercice pour les cadres du travail social et médico-social. *Vie sociale*, 3(3), 109-117. <https://doi.org/10.3917/vsoc.113.0109>

Kohn, L., & Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : Apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique*, LIII(4), 67-82. <https://doi.org/10.3917/rpve.534.0067>

Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion*, 95(2), 211-237. <https://doi.org/10.3917/resg.095.0211>

Lacan, A. (2020). Le management par les valeurs de trois entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) : Une mutuelle, une coopérative et un groupe de prévoyance. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 38, 9(1), 94-101. <https://doi.org/10.3917/rimhe.038.0094>

Lacan, A., & Silva, F. (2020). La gouvernance par les valeurs comme élément de performance des organisations de l'ESS. L'éclairage postmoderne. *Recherches en Sciences de Gestion*, 137(2), 317-337. <https://doi.org/10.3917/resg.137.0317>

Lambelet, A. (2009). Engagement distancié. In *Dictionnaire des mouvements sociaux* (p. 206-212). Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.filli.2009.01.0206>

Laville, J.-L. (2008). Gouvernance et management des associations. In *Le Management* (p. 242-248). Éditions Sciences Humaines. <https://doi.org/10.3917/sh.schmi.2008.01.0242>

Laville, J.-L. (2009). Management et régulation dans les associations. *Connexions*, 91(1), 149-161. <https://doi.org/10.3917/cnx.091.0149>

Laville, J.-L. (2010). Associationnisme : Le bien commun aux confins du marché et de l'État. *Finance & Bien Commun*, 37-38(2-3), 64-73. <https://doi.org/10.3917/fbc.037.0064>

Laville, J.-L. (2012). La gestion dans l'économie sociale et solidaire : Propositions théoriques et méthodologiques. In *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire: Vol. Ire éd.* (p. 3-13). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.bayle.2012.01.0003>

Laville, J.-L. (2014). Décider en association. *Connexions*, 101(1), 79-92. <https://doi.org/10.3917/cnx.101.0079>

Lefebvre, R. (2013). Le militantisme socialiste n'est plus ce qu'il n'a jamais été. Modèle de « l'engagement distancié » et transformations du militantisme au Parti socialiste. *Politix*, 102(2), 7-33. <https://doi.org/10.3917/pox.102.0007>

*Les effets de l'engagement affectif, continu et normatif sur l'intention de rester dans le métier d'entrepreneur* | *Cairn.info*. (s. d.). Consulté 28 janvier 2024, à l'adresse <https://www-cairn-info.elgebar.univ-reunion.fr/revue-de-l-entrepreneuriat-2017-3-page-83.htm>

Loubat, J. R. (2006). *Penser le management en action sociale et médico-sociale*. Dunod, Paris

Moisson, V., & Gardody, J. (2021). Le rôle du cadre de santé dans la perte et la (re)construction de sens au travail à l'hôpital. Une étude exploratoire par entretiens semi-directifs auprès du personnel soignant. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 42, 10(1), 49-68. <https://doi.org/10.3917/rimhe.042.0049>

Pauget, B. (2012). L'arrivée de la génération Y : Quelles conséquences managériales et organisationnelles pour les organisations sanitaires et sociales françaises ? *Pratiques et Organisation des Soins*, 43(1), 25-33. <https://doi.org/10.3917/pos.431.0025>

Piludu, O. (2015). La construction identitaire associative, un processus historique, une élaboration collective. *Empan*, 99(3), 119-123. <https://doi.org/10.3917/empa.099.0119>

Ras, P. (2022). 3. Les styles de management. In *Comment être un bon manager* (p. 141-195). Ellipses. <https://www.cairn.info/comment-etre-un-bon-manager--9782340066984-p-141.htm>

Saboune, K. (2022). Managers du social et du médico-social : Entre managérialisation et humanisation. *Les Cahiers de l'Actif*, 558-559(11-12), 65-79. <https://doi.org/10.3917/caac.558.0065>

Saint-Martin, C. (2012). Performance et impératifs gestionnaires : Quels enjeux pour la condition professionnelle des travailleurs sociaux ? *Empan*, 87(3), 97-101. <https://doi.org/10.3917/empa.087.0097>

Samr, M. (2012). La performance pour les organisations médico-sociales : Évoluer sans se dévoyer. *Empan*, 87(3), 46-49. <https://doi.org/10.3917/empa.087.0046>

Sauvayre, R. (2021). Chapitre 2. Choisir un type d'entretien. In *Initiation à l'entretien en sciences sociales: Vol. 2e éd.* (p. 17-28). Armand Colin. <https://www.cairn.info/initiation-a-l-entretien-en-sciences-sociales--9782200630836-p-17.htm>

Thiétart, R.-A. (2003). *Introduction: Vol. 11e éd.* (p. 7-24). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/le-management--9782130532361-p-7.htm>

Valéau, P. (2003). Différentes manières de gérer les associations. *Revue française de gestion*, 146(5), 9-22. <https://doi.org/10.3166/rfg.146.9-22>

Valéau, P. (2013). La fonction RH dans les associations : Les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation. *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, 328, 76. <https://doi.org/10.7202/1015529ar>

Valéau, P., & Boncler, J. (2012). Les acteurs du monde associatif face aux différentes propositions de l'entrepreneuriat social : Du scepticisme à une adoption conditionnelle. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 3, 1(3), 17-35. <https://doi.org/10.3917/rimhe.003.0017>

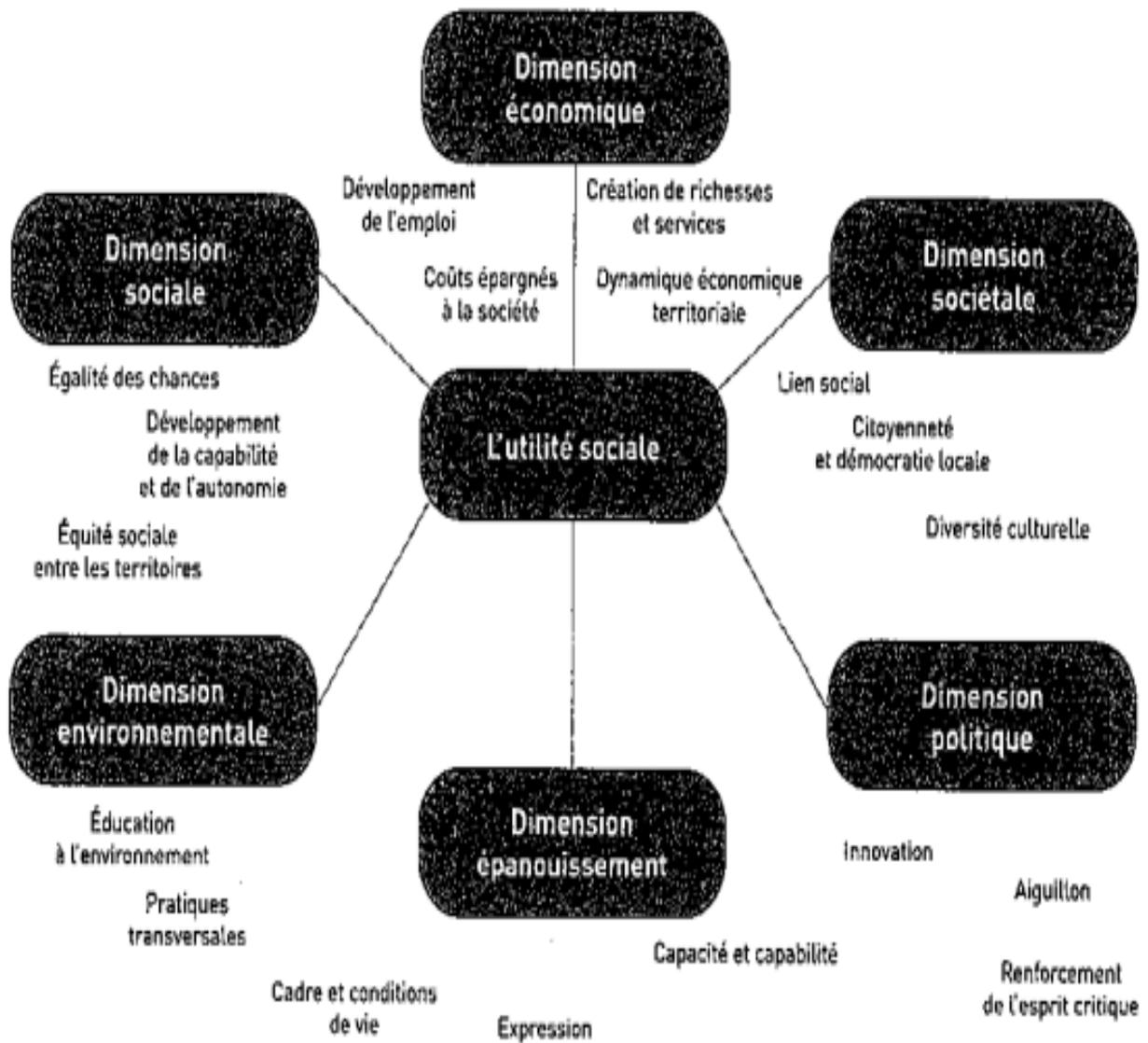
Valéau, P., Boncler, J., & Annette, F. (2012). Les stratégies des organisations de l'économie sociale et solidaire : Un passage par le concept de Business model. In *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire: Vol. Ire éd.* (p. 65-88). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.bayle.2012.01.0065>

Valéau, P., Parak, H., & Louart, P. (2013). Les équipes associatives, entre rationalité en valeur et entrepreneuriat social. *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, 330, 89-106. <https://doi.org/10.7202/1019459ar>

## ANNEXES

**-Annexe 1 :** Schéma caractérisant les différentes dimensions de l'utilité sociale selon l'AVISE

### Les différentes dimensions de l'utilité sociale



Source : AVISE.

**Annexe 2** : Schéma explicatif des facteurs du plein engagement, extrait du livre de Bernard Coulaty, « *Engagement 4.0* », « *Chapitre 2. Les moteurs de l'engagement* », EMS Editions, 2018

Figure 2-3  
 $E = MC^2$

