



**UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE**  
Master 2  
« Management, Travail et Développement Social »  
Formation Continue

**LES MANAGERS DE PROXIMITÉ  
FACE À LA MUTATION DU MONDE ASSOCIATIF :  
DES IDENTITÉS  
« D'ENTREPRENEURS SOCIAUX » EN DEVENIR**

Grégory PRADIER  
Année universitaire 2011-2012  
Sous la direction de Laurence SERVEL

**Ce mémoire a été réalisé en collaboration avec**

**Nadine RET FARAGGI**

**Sous la direction de Laurence SERVEL**

**A Bénédicte, Agathe et Océane**

Je tiens tout d'abord à remercier :

Nadine Ret Faraggi pour ce long et plaisant chemin parcouru en binôme ainsi que l'enrichissement intellectuel lié à notre collaboration,

Laurence Servel pour ses conseils, sa disponibilité et son soutien. Qu'elle trouve ici l'expression de ma reconnaissance,

Norbert Alter et plus largement tous les intervenants de cette année universitaire pour la grande qualité de leurs enseignements,

Marie-Pascale Giovanangeli pour son professionnalisme, sa bonne humeur et son sourire,

Tous les interviewés qui m'ont fait partager la vision de leur métier en acceptant d'être les sujets de ce mémoire,

Et tous les étudiants de la troisième promotion « MTDS » pour nos partages d'expériences.

Je remercie également :

Nadine Davidoff pour sa confiance, son soutien et plus largement la qualité de la collaboration que nous partageons. A travers elle, je ne saurais oublier la direction générale de l'Association Jean Cotxet,

Mes pairs pour nos échanges, notamment Mathilde Lounis et Patrick Lapèze pour le trinôme que nous formons,

L'ensemble de mes collaborateurs pour m'avoir permis de concilier cette formation avec notre travail. Je vous en suis très reconnaissant.

Mes remerciements vont enfin :

A tous mes amis pour leurs encouragements, notamment leurs contributions suédoises, russes, chinoises et vendéennes,

A ma famille pour son soutien précieux,

A mes parents en reconnaissance de ce qu'ils m'ont permis d'être et de faire,

A ma femme pour son concours attentif à la réussite de cette nouvelle étape de notre vie,

A mes filles pour leur patience en leur souhaitant de se réaliser avec autant de plaisir que leur papa.

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	8
<b>PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE</b> .....	11
<b>I. FONDEMENTS DU MONDE ASSOCIATIF EN FRANCE</b> .....	11
<b>1. Naissance des associations</b> .....	11
1.1. La genèse de « l'association ».....	11
1.2. Légalisation de l'association.....	12
1.2.1. La « Loi Waldeck Rousseau ».....	12
1.2.2. La spécificité de cette loi : une première explication à la nature ambiguë de l'association.....	13
1.3. Les différents acteurs du monde associatif.....	15
1.3.1. Les différentes catégories de « participants ».....	15
1.3.1.1. Les bénévoles.....	16
1.3.1.2. Les adhérents.....	16
1.3.1.3. Les salariés.....	17
1.3.2. Les points communs à tous ces « participants ».....	18
1.3.2.1. Le don de soi.....	18
1.3.2.2. L'engagement.....	20
<b>2. Le monde associatif et ses particularités</b> .....	21
2.1. L'association : une des structures de l'économie sociale.....	22
2.2. La vision juridique des associations.....	22
2.3. Une autre vision : l'association sous une division comptable.....	23
2.4. L'association, quelle typologie des organisations ?.....	24
2.4.1. La typologie des organisations selon Mintzberg.....	24
2.4.1.1. Les principes de l'école de la contingence.....	24
2.4.1.2. Les configurations organisationnelles.....	25
2.4.1.3. Les configurations hybrides.....	26
2.4.2. L'association : quel modèle selon Mintzberg ?.....	27
<b>II. EVOLUTIONS DES ORGANISATIONS DU MONDE ASSOCIATIF</b> .....	29
<b>1. Changements, mouvements et mutations</b> .....	29
1.1. Rappel de quelques notions.....	29
1.1.1. Changements et mouvements.....	29
1.1.1.1. La notion de changement.....	29
1.1.1.2. La notion de mouvement.....	30
1.1.2. La notion de mutation.....	31
1.2. Les risques liés au changement social pour l'organisation.....	32
1.2.1. La résistance au changement.....	32
1.2.2. Les dyschronies.....	33
1.2.3. La perte de repère, l'anomie.....	34
1.2.3.1. La notion de « fait social ».....	34
1.2.3.2. La notion d'anomie.....	35
1.2.4. La modification des rapports de pouvoir.....	36
1.2.5. Une crise des identités.....	36
<b>2. Les changements vécus par le monde associatif</b> .....	37
2.1. Les mouvements au niveau sociétal, premiers « signes extérieurs de changement ».....	37
2.1.1. Des changements de paradigmes organisationnels.....	37
2.1.2. La loi de décentralisation du 2 mars 1982, la fin de l'Etat providence.....	39
2.1.2.1. La décentralisation.....	39
2.1.2.2. Les conséquences de la décentralisation sur le monde associatif.....	40
2.2. Les changements et les mutations vécus par le monde associatif.....	41

2.2.1.	L'hybridation en marche.....	41
2.2.1.1.	La professionnalisation.....	42
2.2.1.2.	L'introduction de méthodes inspirées du secteur marchand.....	45
2.2.2.	Le passage de « l'association » à la notion « d'entreprise associative ».....	46
2.2.2.1.	Les différentes approches.....	48
2.2.2.2.	La classification de l'entreprise associative établie selon Matthieu Hély.....	48
2.2.2.3.	Les tensions générées par cette mutation.....	49
2.2.3.	La dirigeance, facteur clé de réussite de la mutation du monde associatif.....	51
<b>III.</b>	<b>LES MANAGERS DE PROXIMITE DANS LE MONDE ASSOCIATIF.....</b>	<b>53</b>
<b>1.</b>	<b><i>Le travail, lieu de construction de l'identité.....</i></b>	<b>53</b>
1.1.	L'identité au travail.....	53
1.2.	Identité et changement de paradigme culturel.....	55
<b>2.</b>	<b><i>Les managers de proximité.....</i></b>	<b>57</b>
2.1.	Etymologie, définitions.....	57
2.2.	Rôle et fonction du manager de proximité.....	58
2.2.1.	Le profil type du métier de manager.....	58
2.2.2.	La réalité terrain du métier de manager.....	59
2.3.	Le manager de proximité, « entre le marteau et l'enclume ».....	60
<b>3.</b>	<b><i>Les managers de proximité du monde associatif.....</i></b>	<b>62</b>
3.1.	Les particularités des managers de proximité du monde associatif.....	62
3.1.1.	Un statut partagé.....	62
3.1.2.	Des managers autodidactes.....	63
3.1.2.1.	Les « vrais autodidactes ».....	63
3.1.2.2.	Les « faux autodidactes ».....	64
	<b><u>PARTIE II. ETUDE COMPARATIVE.....</u></b>	<b>65</b>
<b>1.</b>	<b><i>Présentation des entretiens.....</i></b>	<b>66</b>
1.1.	Lieux, personnes et contextes.....	66
1.2.	Des appétences réciproques.....	69
<b>2.</b>	<b><i>Le guide d'entretien de la pré-enquête et de l'étude comparative.....</i></b>	<b>70</b>
2.1.	Elaboration du guide d'entretien.....	70
2.2.	Thématiques retenues.....	70
2.3.	Un entretien révélateur : le déclic.....	71
<b>3.</b>	<b><i>Les visions et les réactions des acteurs du monde associatif face aux mutations en cours.....</i></b>	<b>72</b>
3.1.	Des représentations culturelles partagées.....	73
3.1.1.	L'ascenseur social.....	75
3.1.2.	Valeurs fortes.....	77
3.1.2.1.	L'attachement au service rendu.....	77
3.1.2.2.	La prédominance de « l'esprit collectif ».....	78
3.1.2.3.	La loyauté.....	79
3.2.	Des acteurs aux perceptions très affinées du métier, de son évolution et de celle du monde associatif.....	81
3.2.1.	Une perception très aiguisée du métier.....	81
3.2.1.1.	Confiance et responsabilités réciproques.....	82
3.2.1.2.	Hierarchie décloisonnée.....	83
3.2.2.	L'autonomie.....	84
3.2.3.	Des visions hétérogènes de l'évolution du monde associatif.....	86
	<b><u>PARTIE III. MONOGRAPHIE.....</u></b>	<b>91</b>
<b>1.</b>	<b><i>Zoom sur le secteur social, un secteur particulier du monde associatif.....</i></b>	<b>92</b>
1.1.	Focus sur les mouvances en cours.....	92

1.2.	Les associations rencontrées dans le cadre de notre étude monographique .....	93
1.2.1.	Terrain d'enquête n°1 : l'association Alpha .....	93
1.2.2.	Terrain d'enquête n°2 : l'association Oméga.....	93
1.3.	Panel et méthodologie d'enquête.....	94
1.3.1.	Présentation du panel.....	94
1.3.2.	Présentation de la méthodologie et du guide d'entretien .....	96
<b>2.</b>	<b><i>La conceptualisation par idéaux-types et la méthodologie d'analyse de contenus</i></b> .....	<b>97</b>
2.1.	La notion d'idéal-type.....	98
2.2.	Une première ébauche identitaire à travers l'analyse de contenu.....	99
2.2.1.	L'analyse de contenu .....	99
2.2.2.	Les résultats de notre analyse .....	100
<b>3.</b>	<b><i>Les managers de proximité : des identités « d'entrepreneurs sociaux » en devenir</i></b> .....	<b>102</b>
3.1.	Une culture partagée par tous les managers de proximité : le rapport aux usagers.....	102
3.2.	Un corps social divisé face aux mutations du secteur : trois idéaux-types.....	105
3.2.1.	Les managers qui sont sur le quai : « les réticents » .....	106
3.2.1.1.	Relation à la formation.....	106
3.2.1.2.	Relation aux collaborateurs.....	107
3.2.1.3.	Rapport à l'avenir professionnel.....	107
3.2.2.	Les managers qui courent après le train : « les hésitants » .....	108
3.2.2.1.	Relation à la formation.....	109
3.2.2.2.	Relation aux collaborateurs.....	110
3.2.2.3.	Rapport à l'avenir professionnel.....	112
3.2.3.	Les managers qui sont dans le train : « les appétents » .....	113
3.2.3.1.	Relation à la formation.....	113
3.2.3.2.	Relation aux collaborateurs.....	116
3.2.3.3.	Rapport à l'avenir professionnel.....	119
3.3.	Le rapport à l'avenir du monde associatif et notamment du secteur social.....	124
3.3.1.	Leurs perceptions aiguës de l'hybridation en cours .....	124
3.3.2.	Leurs alertes quant aux pièges à éviter .....	126
	<b><u>PARTIE IV. POSTURE PROFESSIONNELLE</u></b> .....	<b>134</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>145</b>
	<b>ANNEXE 1 : LOI DU 1<sup>ER</sup> JUILLET 1901</b> .....	<b>152</b>
	<b>ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN ETUDE COMPARATIVE</b> .....	<b>157</b>
	<b>ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN MONOGRAPHIE</b> .....	<b>158</b>

## **INTRODUCTION**

Un travail de réflexion et d'écriture en binôme pour la rédaction d'un mémoire demande de l'organisation et *a minima* quelques affinités sur le sujet à traiter. Issus de deux mondes différents, le marchand et le non marchand, nous nous sommes découvert un intérêt commun pour les managers de proximité. En particulier, leurs réactions face aux évolutions sociétales. De plus, les problématiques auxquelles ces managers sont quotidiennement confrontés et leur vision de l'avenir nous intéressaient tout spécialement.

Le choix de notre terrain d'étude s'est rapidement orienté vers le monde associatif parce que nos premières lectures nous avaient montré la forte émergence de ce secteur et les profondes mutations qu'il connaît depuis quelques années.

Concernant l'émergence du monde associatif, de nombreux auteurs ont mis en exergue ce phénomène : selon le Rapport de Rafael Chaves et José Luis Monzon intitulé « L'Economie Sociale dans l'Union Européenne » (Chaves, Monzon, 2007), les coopératives, les associations et les mutuelles (ainsi que les structures assimilées) comptaient, en 2002-2003, 11 142 883 emplois soit 6,7% du volume total de l'emploi salarié dans l'Union Européenne (UE) à 25. Dans l'UE à 15, ce taux était de 7% (Années 2002-2003).

En 2008, l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE) a publié des chiffres relatifs à l'emploi en France dans l'économie sociale : l'année précédente, l'économie sociale représentait près de 10% de l'emploi salarié national hors agriculture et 8% des salaires<sup>1</sup>.

L'accroissement du nombre d'associations est impressionnant depuis les années 1970 : il y aurait selon « Stat-Info<sup>2</sup> » sur le paysage associatif français publié en 2007, environ 1,1 million d'associations en France avec chaque année la création de plus de 60 000 nouvelles associations, soit près de 190 par jour !

Les associations se composent d'environ 14 millions de bénévoles et 1,9 million de salariés. Le secteur qui s'est le plus développé est le secteur social et médico-social.

---

<sup>1</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie\\_sociale\\_et\\_solidaire#cite\\_note-4](http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_sociale_et_solidaire#cite_note-4); consulté le 21/05/2011.

<sup>2</sup> <http://www.associations.gouv.fr/592-le-stat-info-sur-le-paysage.html> ; consulté le 03/07/2011.



En outre, nous avons à l'esprit l'évolution du poids économique du monde associatif. On ne peut qu'être étonné de ce qu'il représente aujourd'hui. Diverses publications soulignent ce point.

Ainsi, pour Lionel Prouteau : « Ce processus d'entrée en économie des associations n'est pas nouveau en lui-même. Ce qui l'est d'avantage, c'est l'ampleur qu'il prend et le nombre d'associations concernées » (Prouteau, 2003).

Les travaux de Viviane Tchernonog annoncent des chiffres impressionnants : « 59 milliards d'euros, soit le budget cumulé des associations et 1 650 000 salariés à la fin des années 1990 » (Tchernonog, 2007).

Matthieu Hély montre la professionnalisation importante du monde associatif : « le nombre d'emplois dans ce secteur a connu un développement exceptionnel » et largement supérieur à la progression de l'emploi total (on parle de presque 4% par an entre 1980 et 1999 contre 0,4% pour l'emploi total sur la même période) » (Hély, 2005, p. 9).

Mais la deuxième raison du choix de ce secteur est liée au fait qu'il connaît aujourd'hui de nombreuses « turbulences » : nous avons eu envie de voir comment les managers de proximité réagissaient face aux changements organisationnels dus à ces turbulences et si leurs identités professionnelles en étaient affectées. Leurs réactions pouvaient être encore plus accentuées par le fait que le monde associatif a longtemps vécu dans une sorte d'anonymat. Il n'avait pas d'identité propre et était assimilé au secteur public mais en même temps, était intégré par ses acteurs salariés au secteur privé par le contrat de travail. Comme Matthieu Hély nous le rappelle : « Le monde associatif fait référence dans l'imaginaire collectif au bénévolat et à l'engagement moral au service de valeurs désintéressées » (Hély, 2009, p. 11). Et cela explique sans doute pourquoi peu de sociologues se sont intéressés à ce monde si particulier.

Après avoir identifié le secteur d'intervention de notre enquête et la cible, les managers de proximité, nous avons émis deux hypothèses :

Le monde associatif s'oriente vers un modèle entrepreneurial et les acteurs en sont conscients,

Les acteurs et notamment les managers de proximité sont encore très réfractaires à la mutation de leur secteur.

Nous partirons à la rencontre de nos hypothèses en plusieurs étapes :

Dans un premier temps, à travers une revue de littérature, nous restituerons le fruit de nos diverses lectures sur les sujets qui composent notre mémoire. Nous évoquerons d'abord le monde associatif et les évolutions qu'il a connues, puis nous aborderons la notion de changement et de mutation pour enfin dresser un portrait assez large des managers de proximité.

Forts de ces enseignements théoriques qui auront permis de bien cerner notre sujet, nous évoquerons l'étude effectuée auprès des acteurs du monde associatif pour mieux cerner ce monde et les mutations en cours : cette première étude a pour but de nous confronter à nos deux hypothèses.

Enfin, notre dernier point portera sur les managers de proximité qui évoluent dans le secteur social et qui seront les sujets de notre étude monographique.

Nous verrons alors, à travers ce cheminement que nos hypothèses sur l'hybridation et la réaction des managers sont validées puis nous conclurons sur les résultats définitifs de nos enquêtes en donnant une « identité » des managers de proximité rencontrés.

Puis, dans une dernière partie, le binôme de travail laissera la place à chacun pour qu'il puisse se livrer à ses réflexions personnelles.

## **PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE**

### **I. Fondements du monde associatif en France**

Avant de se focaliser sur les managers de proximité du secteur social et pour mieux appréhender et cadrer le périmètre de notre recherche, il est nécessaire de faire un « état des lieux » du monde associatif, pour voir comment ce monde se transforme. Quel en est aujourd'hui le type d'organisation et ce qui est écrit sur le sujet. Cela nous paraît d'autant plus nécessaire que l'un de nous deux travaille dans le secteur social et il fallait qu'il prenne du recul par rapport à son secteur d'activité ; pour l'autre, il s'agit de bien comprendre, à travers les différentes lectures, les rouages et les fonctionnements de ce milieu ainsi que les évolutions qu'il avait vécues.

#### **1. Naissance des associations**

##### **1.1. La genèse de « l'association »**

Quelle est la signification du mot « association » et à quand remonte la naissance des associations ? Dans le dictionnaire de langue française, au mot « association » est écrit (sens 1) : « action d'associer » et (sens 2) : « groupement, réunion de personnes autour d'un but ou d'un intérêt commun ».

A travers nos différentes recherches, il apparaît que finalement, sans que le mot « association » ne soit exprimé, de tout temps, les hommes et les femmes ont toujours eu besoin de s'associer.

Les premières traces de cette nécessité se trouvent en Egypte à l'époque de la construction des pyramides où les structures organisationnelles de bâtisseurs peuvent être considérées comme les ancêtres des associations de secours mutuel.

De même, la vie économique et politique du Moyen âge a largement reposé sur des formes d'organisation à caractère associatif (communes, confréries, monastères, corporations, etc.).

Nous avons cherché si des structures pouvaient s'apparenter à la notion d'association sans en avoir le terme et avons trouvé un exemple précis d'une des premières formes d'association dans les monastères<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> <http://fr.wikipedia.org/wiki/Monast%C3%A8re> ; consulté le 21/05/2011

En effet, le monastère (du grec *monos* : seul), est un ensemble de bâtiments où habite une communauté de moines et moniales. La population des monastères est composée de moines qui ont prononcé leurs vœux et se trouvent attachés définitivement au monastère ou encore des novices qui sont en formation pour devenir moines. De familiers qui ne sont pas des religieux. Ce sont souvent des serviteurs laïcs qui logent soit au monastère soit en ville avec leur famille. Enfin toute sorte d'hôtes à moyen ou long terme qui partagent la vie de la communauté, sans y être engagés.

On voit ainsi se redéfinir très largement les différents acteurs d'une association avec des bénévoles (familiers), des salariés (moines ou novices) et des usagers (hôtes). Voilà comment déjà à l'époque le besoin de s'associer et d'être associé autour d'une cause commune existait déjà.

Mais à partir de quel moment le terme « d'association » a-t-il eu une reconnaissance, notamment légale ?

## **1.2. Légalisation de l'association**

### **1.2.1. La « Loi Waldeck Rousseau »**

La « Loi Waldeck-Rousseau », du nom du ministre de l'intérieur libéral Pierre Waldeck-Rousseau qui la fit voter, est une loi française votée le 21 mars 1884. Elle est la première à autoriser les syndicats en France, en abrogeant la « Loi Le Chapelier ». Ce texte vise tous les groupements professionnels et non les seuls syndicats de salariés.

Cependant cette loi n'est qu'un premier pas vers la liberté syndicale, de par l'encadrement très strict qu'elle fixe pour la création et l'organisation des syndicats qui restent interdits dans la fonction publique. Elle fait suite aux lois du Second Empire de 1864 supprimant le délit de coalition.

Il faudra attendre le 1er juillet 1901 pour que la « Loi Waldeck-Rousseau » établisse la liberté d'association en France.

La loi dite « Loi de 1901<sup>4</sup> » reconnaît la liberté pour tout citoyen d'être ou non membre d'une association. Celle-ci peut être créée sans autorisation ou déclaration préalable, sous réserve qu'elle ait un objet licite et qu'elle respecte les lois et règlements en vigueur. Si son objet

---

<sup>4</sup> Cf. Annexe 1

paraît illicite au préfet, celui-ci doit saisir le juge, seul compétent pour interdire la création ou la dissolution d'une association.

L'article 1 est toujours en vigueur. Il définit l'association comme : « La convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager les bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations ».

Cet article montre que l'un des objectifs prioritaires de l'association se focalise autour de la notion de « mise en commun », c'est-à-dire de partage à des fins non marchandes puisque l'association se doit d'avoir un but autre que le partage de bénéfices.

### **1.2.2. La spécificité de cette loi : une première explication à la nature ambiguë de l'association**

La « Loi Waldeck Rousseau » est fortement marquée par les idées libérales : c'est la liberté qui prévaut et notamment celle du contrat. Il en résulte que les associations sont libres de s'organiser. Elles n'ont aucune obligation d'être déclarées.

La « Loi Waldeck Rousseau » en légitimant les associations, a établi une distinction importante : « « entreprendre » et « s'associer » relèvent de deux champs distincts : l'économique et le social » (Haeringer, Traversaz [et al.], 2002, p. 2).

Les associations doivent leur naissance au fait que l'Etat et le secteur marchand ne pouvaient plus satisfaire aux besoins sociaux et comme le dit Martine Barthélémy : « La reconnaissance de l'association résulte donc d'un « compromis ». [...] C'est la revendication d'une citoyenneté sociale qui amène à repenser l'organisation des rapports de l'individu à la Nation et conduit à un compromis entre la reconnaissance des groupements issus de la sphère privée et leur insertion dans la problématique de la démocratie républicaine » (Barthélémy, 2000, pp. 49-57).

Pourtant, malgré la liberté de s'associer, les associations seront « sous haute surveillance » de l'Etat. En effet, elles peuvent bénéficier de l'accès au financement public accordé par l'Etat ou des dons de particuliers. La liberté des associations est une liberté somme toute relative

puisque l'Etat interfère dans leur gestion : « le monde associatif va connaître un réel essor sous l'impulsion des politiques publiques. Se saisissant de demandes sociales non satisfaites par le marché et l'Etat, ces associations quand elles ne sont pas directement créées par lui, sont rapidement l'objet d'une reconnaissance institutionnelle qui rabat progressivement la dynamique associative d'origine dans l'entrelacs des politiques publiques » (Haeringer, Traversaz [et al.], 2002, p. 3).

Le secteur associatif se serait donc développé en marge des secteurs publics et privés. C'est d'ailleurs ce qui lui a valu le nom de « tiers secteur » explique Bénédicte Halba dans son ouvrage sur la gestion du bénévolat, que les associations ont été créées : « pour combler une carence, réelle ou supposée de l'Etat ou du marché, pour répondre à un besoin auquel aucun des deux secteurs n'avait répondu jusqu'alors » (Halba, 2006, p. 8).

Nos différentes lectures montrent que dès leur naissance, les associations sont règlementées par les pouvoirs publics tout en faisant l'objet d'un processus de professionnalisation.

Michel Autès évoque cette situation assez contradictoire : « Si l'analyse de l'évolution des associations d'action sociale ne peut-être dissociée de celles des politiques publiques, la forme associative de leur organisation, comme les valeurs professionnelles et politiques de leur projet, ne peuvent être entièrement confondues avec celles de leurs tutelles » (Autès, 2000).

On voit bien que dès l'apparition de cette loi, les limitations de la sphère opérationnelle des associations sont assez ambiguës : en effet, si on y regarde de plus près, les associations sont aux confins de plusieurs champs : doivent-elles être associées à l'Etat, au secteur marchand ou dans un troisième champ complémentaire aux deux premiers. Cette large question reste encore aujourd'hui d'actualité et l'ambivalence, même cent ans après, perdure encore.

Evoquer l'histoire des associations nous fait ressentir dès le début que le terrain d'études est assez complexe : en effet, si la difficulté de positionnement de l'association dans l'environnement économique existe depuis 1901, est-ce déjà là, un premier facteur d'explication de ce milieu au fonctionnement et à l'évolution si particuliers ?

Cet état de fait démontre que dès la création de la loi de 1901, il y a un premier paradoxe : en effet, comment liberté de s'associer et contrôle étatique peuvent-ils cohabiter ?

Comment les acteurs du monde associatif vivent-ils même en 1901 ces contradictions ?

Pour avancer dans cette réflexion, il est nécessaire d'analyser les différents acteurs du monde associatif.

### **1.3. Les différents acteurs du monde associatif**

Depuis le début de notre étude, nous constatons que le monde associatif est très particulier : le fil d'Ariane que nous déroulons ne cesse de s'allonger avec l'étude des « participants » à ce monde associatif. En effet, diversité et complexité sont deux mots qui peuvent bien éclairer les catégories de « participants » : on trouve dans une association des bénévoles, des adhérents et des salariés sans compter bien évidemment les « usagers » ou autres appellations données à ceux qui bénéficient des bienfaits des associations.

Avant d'aller plus loin dans notre analyse, il est important d'avoir un regard plus précis sur ces catégories (à l'exception des usagers) afin de savoir comment elles vivent ensemble et si ces « participants » ont des points communs qui les caractérisent.

#### **1.3.1. Les différentes catégories de « participants »**

La frontière entre ces catégories et notamment entre le bénévolat et le salariat n'est pas très facile à déterminer.

Depuis quelques années pourtant, certaines associations s'intéressent à cette population : l'une d'entre elles, l'Association pour le Développement de la Documentation de l'Economie Sociale (ADDES) a aujourd'hui comme objectif de faire connaître et reconnaître l'économie sociale, et en particulier, de contribuer à l'amélioration de la connaissance statistique des chiffres clés du monde associatif, un des champs de l'économie sociale. En 1985, lors d'un colloque organisé par cette association, un intervenant faisait état de la difficulté de faire une distinction entre les « quasi-bénévoles » rémunérés et les « quasi-salariés » en situation précaire.

« Suite à la dernière Conférence Nationale de la Vie Associative (décembre 2009), le Conseil National de l'Information Statistique a chargé un groupe de travail mené par Jérôme Accardo (INSEE), Edith Archambault (Paris I, ADES, Recma) et Brahim Laouisset (Direction de la Jeunesse et de la Vie Associative) de faire des recommandations pour améliorer la connaissance statistique des associations. Le groupe a finalisé son rapport en décembre 2010.

Le sujet, d'actualité depuis longtemps (rapport Neyret, Nivlet et Rault de 1998), a été de nouveau évoqué lors des récents rapports parlementaires de Messieurs Morange et Vercamer (2008, 2010) »<sup>5</sup>.

Même si les éléments d'information ne sont pas toujours précis, nous pouvons quand même évoquer les trois catégories de participants qui œuvrent dans le monde associatif, à savoir les bénévoles, les adhérents et les salariés ainsi que les valeurs communes qui les rassemblent.

#### **1.3.1.1. Les bénévoles**

Les bénévoles associatifs seraient aujourd'hui environ 16 millions et leur nombre augmente sans cesse (en 1990, ils étaient 7,9 millions). Dans cette catégorie de bénévoles, il est important de distinguer les dirigeants des simples participants occasionnels. Parmi ces dirigeants, on peut distinguer les membres « impliqués » (c'est-à-dire qui exercent des responsabilités dans l'association en tant qu'administrateur ou membre d'un bureau exécutif), les membres « ordinaires » et les membres « ponctuels ».

Pour autant, il n'est pas possible de définir un profil type des bénévoles. Cela dépend des missions qu'ils remplissent, des secteurs investis, de leurs niveaux de participation, de leurs niveaux de responsabilité. Par contre, la figure contemporaine du bénévolat associatif tend à devenir plus complexe. Le faux-semblant d'une crise annoncée du bénévolat masque en réalité une profonde mutation de l'engagement associatif.

En ce sens, le bénévolat est de plus en plus organisé et protégé. La Coordination Permanente des Coordinations Associatives (CPCA) a, dans le cadre de la Conférence de la Vie Associative de 2005, établi un rapport remis au Ministre de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative qui a permis de clarifier le bénévolat et de faire progresser fortement sa valorisation : réglementation permettant l'exercice du bénévolat, valorisation budgétaire et valorisation des compétences.

#### **1.3.1.2. Les adhérents**

Concernant les adhérents *stricto sensu*, l'INSEE rapporte que, si 8 Français sur 10 se disent concernés par la vie associative, ils sont 39 % en 1997 à être adhérents dans une association (soit 20 millions de Français de plus de 14 ans).

---

<sup>5</sup> [http://www.addes.asso.fr/article.php3?id\\_article=26](http://www.addes.asso.fr/article.php3?id_article=26) ; consulté le 21/05/2011.



L'adhésion concerne toutes les tranches d'âge mais semble avoir davantage augmenté dans les secteurs sportifs, humanitaires et culturels que dans les syndicats et groupements professionnels. Pour les auteurs de cette enquête, il faut voir dans ces évolutions conjointes les signes d'un engagement recherchant davantage l'accomplissement individuel que celui d'un idéal collectif.

L'analyse longitudinale du profil socioculturel et socioprofessionnel des adhérents dans deux enquêtes INSEE de 1982 et 2002<sup>6</sup>, révèle par ailleurs que l'activité associative mobilise désormais autant les qualités et l'expérience professionnelle des adhérents que leurs convictions.

### **1.3.1.3. Les salariés**

Aux côtés des bénévoles et des adhérents, les salariés constituent le troisième acteur majeur dans l'association.

Il nous a été très difficile de trouver des chiffres actualisés concernant le nombre de salariés.

D'après une étude de Viviane Tchernonog, le nombre d'associations employeurs ne dépasserait pas 172000 sur un total de 1 100 000 associations recensées. On estime ainsi que ces associations emploieraient près de 1 900 000 personnes en France<sup>7</sup>: « Près de la moitié des associations qui recourent à l'emploi de professionnels salariés emploient seulement 1 ou 2 salariés et 60 % d'entre elles emploient moins de 5 salariés. L'emploi associatif apparaît cependant au total très concentré dans les grandes associations : 60 % des associations qui emploient peu de salariés emploient au total moins du dixième des salariés alors que, à l'inverse, les quelque 3000 plus grandes associations - qui emploient au moins 100 salariés - concentrent près du tiers de l'emploi total. L'action sociale, la santé, la formation, l'insertion sont les secteurs qui comptent les plus fortes proportions de grandes associations ; à l'opposé, 65 % des clubs sportifs employeurs comptent seulement 1 ou 2 emplois salariés ».

Parmi les salariés, il faut noter que certains sont employés à temps partiel et d'autres à temps plein. Les secteurs où le nombre de salariés a le plus fortement augmenté sont le secteur social et médicosocial.

---

<sup>6</sup> [www.caim.info/revue-sociologies-pratiques-2007-2-page-9.htm](http://www.caim.info/revue-sociologies-pratiques-2007-2-page-9.htm) ; consulté le 10/03/2011.

<sup>7</sup> Stat-info. op. cit.

### **1.3.2. Les points communs à tous ces « participants »**

Julien Gracq a écrit : « Nul ne s'est jamais lancé au travers d'une mer inconnue sans qu'un fantôme impérieux impossible à congédier lui ait fait signe sur l'autre rive » (Gracq, 1980, p. 137). Il évoquait ainsi le mystère de ce qui amène les gens à s'engager dans une aventure et nous pousse à nous interroger sur les raisons pour lesquelles les « participants » sont attirés par le monde associatif ?

Deux raisons principales (même si chaque individu doit avoir sa réponse) sont à souligner : le besoin de donner et l'engagement.

#### **1.3.2.1. Le don de soi**

Tous les acteurs du monde associatif sont animés par le fait de « vouloir donner » : donner du temps, donner de soi, donner son savoir...

« Le don est l'action de donner sans contrepartie apparente. Il se veut désintéressé et intemporel, cependant, pour faire honneur au don, la personne en bénéficiant peut faire un don en retour, qu'on appelle le contre-don.

[...] Au début du XXème siècle, Bronislaw Malinowski est le premier européen à décrire la « Kula » aux îles Trobrian. Il s'agit d'un système d'échanges de biens prestigieux mais sans aucune valeur économique directe pratiqué à l'est de la Nouvelle-Guinée entre une vingtaine d'îles. Le don n'est pas un acte d'échange de valeurs puisque le receveur n'est pas tenu de rendre le don ou sa contrepartie en valeur. La valeur des dons ne rentre pas directement en compte dans ce système de commerce.

[...] Historiquement, on peut différencier trois sortes de don / contre-don :

- L'échange rituel. Il s'agit alors d'honorer des puissances avec l'espoir d'obtenir des faveurs terrestres ou la clémence des dieux,
- L'échange intercommunautaire. Il s'agit alors de garantir les bons rapports entre deux communautés par le biais de relations privilégiées,
- La marque d'une distinction sociale. Il s'agit de faire reconnaître sa primauté par le biais d'une compétition du don, les valeurs données pouvant parfois être détruites (Potlatch) »<sup>8</sup>.

Ces trois formes de don se trouvent généralement entremêlées dans la réalité.

---

<sup>8</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Don\\_\(offrande\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Don_(offrande)) ; consulté le 15/04/2011.

Si le don crée un lien social, il peut aussi être une forme de contrat social (peuple des Iks en Afrique où l'on est redevable par le don / contre-don d'amis, très important par rapport aux autres formes de liens : familiaux, communautaires).

Selon Marcel Mauss, « le don en tant qu'acte social suppose que le bonheur personnel passe par le bonheur des autres, il sous entend les règles : donner, recevoir et rendre (par le contre-don : Potlatch) :

- L'acte fondateur est un don, donc la reconnaissance de l'Alter ego (ce qui m'appartenait t'appartient maintenant),
- Le deuxième acte comprend l'acceptation du don, le receveur reconnaissant ainsi la valeur du don pour son propre usage (force unificatrice du oui),
- Le troisième acte élimine une différence de valeur entre celle que lui accorde le donateur et celle que perçoit le receveur ce qui revient à annuler la valeur matérielle de l'échange pour mettre en avant la valeur sociale de l'échange » (Mauss, 1968).

Le don se base donc sur une valeur de sociabilité primaire : la réciprocité.

Norbert Alter reprend cette notion et explique que : « Donner est un acte volontaire qui n'est ni obligatoire, ni dicté par la coutume, et qui a une finalité non directement économique. Il suppose un sacrifice (employé ici au sens commun) ou encore une dépense. Le don s'accompagne d'une dramatisation ou d'un soulignement du geste de la part du donateur, auquel répond normalement une manifestation de sympathie de la part du donataire, car le don touche et produit une émotion », explique l'auteur. Enfin, « la gratitude engage le donataire pour une durée illimitée, sans que soient précisés la nature des prestations à fournir en contrepartie du don reçu et le délai dans lequel elles doivent l'être ».

« Le don participe d'une réciprocité élargie ou généralisée : on ne donne pas qu'au donataire, mais à la collectivité (ici, au métier, à la mission, au projet, au réseau ou à l'entreprise), explique encore Norbert Alter. C'est en effet le moyen d'éprouver le sentiment rare de s'associer à un tout déjà établi ou en cours d'élaboration, ou encore, tout simplement, d'éprouver le sentiment d'exister « lequel prend corps en s'élargissant aux dimensions d'un être à plusieurs ». Ce sentiment prend forme à partir « des émotions répétées à l'occasion des échanges sociaux et collectivement éprouvées dans le rapport au tiers ».

Ce que précise Alter, c'est qu'il faut donner « pour avoir le sentiment d'exister » et il rajoute « on comprend alors mieux qu'on travaille au nom du lien, pas au nom du bien. L'intérêt que

l'on a à donner à la collectivité car elle assure le fonctionnement des ensembles sociaux dont chaque individu qui réalise concrètement l'échange n'est que le représentant » (Alter, 2009, pp. 113-114).

« Nous devons faire de notre mieux, c'est notre responsabilité sacrée en tant qu'être humain » disait Albert Einstein. Visiblement, tous les acteurs du monde associatif ont ceci de commun, de vouloir faire de leur mieux et le « don » est pour eux un moyen d'atteindre cet objectif.

### **1.3.2.2. L'engagement**

Haeringer et Traversaz ont bien évoqué le fait que la notion « d'engagement » est à l'origine de la création des associations : « Dans sa phase de création et d'institutionnalisation, l'Association s'est développée selon un compromis de type consensuel : l'engagement. Elle a su rassembler toutes les énergies, bénévoles et professionnels, autour d'un projet encadré dans un « bien commun » public » (Haeringer, Traversaz [et al.], 2002, p. 186).

Sandrine Nicourd évoque l'engagement en stipulant que « s'engager signifie toujours être engagé, c'est à dire être tenu par des liens sociaux signifiants au sein de collectifs dont les formes sont variées. Les engagements ne sont donc pas dissociables des pratiques situées dans des organisations régulées par des normes, des règles, des interactions<sup>9</sup> ».

Haeringer et Traversaz analysent le fait que le lien social est souvent le but ultime des participants au monde associatif : « C'est l'engagement des membres dans la réalisation d'un projet ou d'une action qui concrétise leurs liens et valide leurs valeurs communes. Autrement dit, le lien social ne précède plus l'action, il devient la finalité même de celle-ci. Enfin, engagement personnalisé, car il n'est plus question de se sacrifier pour la bonne cause mais de se réaliser soi même en choisissant son projet et ses partenaires. L'épanouissement personnel devient aussi important sinon plus que les objectifs poursuivis » (Haeringer, Traversaz [et al.], 2002, p. 119).

L'engagement bénévole répond souvent à une pluralité de motivations, même si elles n'ont pas toutes la même force d'incitation. Le désir d'aider autrui est le motif le plus fréquemment invoqué, mais la recherche de relations interpersonnelles est également mise en avant dans près de six cas sur dix, à titre de mobile principal ou de raison plus secondaire<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> <http://mouvement-social.univ-paris1.fr/document.php?id=1526> ; consulté le 05/09/2011.

<sup>10</sup> [http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg\\_id=0&ref\\_id=es372a](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=0&ref_id=es372a) ; consulté le 05/09/2011.

Quant aux salariés, on peut se dire que leur motivation à travailler dans le monde associatif n'est que très peu dirigé par la notion « d'engagement » par le fait même qu'ils y travaillent contre rémunération.

Pourtant, de nombreux auteurs et sociologues s'accordent à dire que cette fraction du monde associatif est, elle aussi, dans la notion de l'engagement et que cet engagement se traduit essentiellement par le fait de choisir un secteur où les rémunérations sont nettement plus faibles que celles du privé.

Dans son livre, Matthieu Hély en parle longuement : « Les salaires des travailleurs du monde associatif sont très nettement inférieurs à ceux que toucherait une personne dans le secteur privé. [...] Anne E. Preston, reprendra ces éléments dans un article intitulé « the no-profit worker for a for-profit world » qu'elle a publié dans *Journal of Labor Economics* en 1989 » (Hély, 2009. p. 88). Il en résulte qu'apparemment ce n'est pas le salaire qui attire en priorité les travailleurs vers le monde associatif.

L'économiste George Akerlof évoquait le fait que « la conception du salaire « équitable » ou « juste » ne résulte pas seulement de l'équilibre marchand mais également de l'appréciation subjective de sa propre situation avec celle du groupe de référence » (Akerlof, 1982, pp. 543-569).

« La théorie du « don du travail » s'applique complètement aux salariés de ce secteur. [...] A l'instar de l'engagement bénévole, il semble exister un « engagement salarié » dans le secteur à but non lucratif. Le comportement altruiste reflété par « l'acte bénévole » peut se retrouver dans une moindre mesure dans « l'acte salarié » » (Hély, 2009. p. 89).

Les profits symboliques procurés par le travail associatif, comme la contribution au bien commun viennent souvent compenser la perception des rémunérations faibles.

Mais le compromis implicite sur lequel repose le « don du travail » consenti par le salarié est-il stable sur le long terme ? C'est une question encore d'actualité surtout eu égard aux spécificités du monde associatif que nous allons maintenant évoquer.

## **2. Le monde associatif et ses particularités**

Dès l'apparition de la loi de 1901, de nombreuses associations ont commencé à se créer et les premières d'entre elles étaient essentiellement consacrées à l'action sociale.

L'Etat et le secteur marchand ont très rapidement délégué aux associations les actions ayant en priorité le but de répondre aux demandes sociales ne pouvant être satisfaites par ces deux corps institutionnels.

### **2.1. L'association : une des structures de l'économie sociale**

Le monde associatif a des secteurs d'activités régis par des principes très forts dont l'un d'entre eux a plus retenu notre attention : c'est la finalité explicite de l'économie sociale. En effet, l'association doit servir la collectivité dans « l'intérêt général » et doit pouvoir justifier de son « utilité sociale ».

N'y-a-t-il pas alors une contradiction avec le principe selon lequel elle a un statut privé ? Là encore, le statut associatif est bien particulier : comment une « association » vit-elle le fait d'être à la fois assimilable à une entreprise privée tout en se devant d'avoir un but non lucratif et une « utilité sociale » ? Voilà un deuxième paradoxe qui interpelle et qui fait d'ailleurs écho au premier paradoxe déjà évoqué (le fait que la loi de 1901 est ambiguë dans sa nature même).

L'ambivalence de la structure associative continue à nous questionner, d'autant plus que le classement des associations par nature juridique peut être remis en cause par un classement comptable effectué selon un tout autre critère.

### **2.2. La vision juridique des associations**

Si nous nous basons sur la nature juridique des associations, il existe quatre typologies d'association :

- L'association non déclarée ou de fait qui ne peut pas percevoir de subventions publiques mais peut percevoir des cotisations,
- L'association déclarée dont les statuts sont déposés à la préfecture. Elle a une personnalité juridique distincte de ses membres,
- L'association reconnue d'utilité publique l'est par un décret du ministère de l'Intérieur qui accorde cette reconnaissance après constitution d'un dossier et au moins trois ans d'activité. Cela permet de recevoir des donations et des legs après autorisation,

- L'association agréée l'est par accord d'un ministère après au moins trois ans d'existence, l'agrément octroie des avantages supplémentaires<sup>11</sup>.

### **2.3. Une autre vision : l'association sous une division comptable**

Si la division des associations par nature juridique semble évidente d'un point de vue purement méthodologique, il apparaît dans le livre de Matthieu Hély que le véritable critère de division d'une association est de nature comptable.

Selon l'auteur, « La comptabilité nationale distingue « associations marchandes » qui sont les associations exerçant des fonctions d'auxiliaires financiers, ou d'assurance et les « associations non marchandes » soit les associations d'action sanitaire (sauf service public hospitalier) et sociale, les associations de formation, d'emploi, de recherche, les associations de défense d'intérêts professionnels non financiers, les associations de tourisme social » (Hély, 2009. p. 21).

Il serait donc nécessaire de faire une distinction en fonction de la nature comptable de l'activité de l'association ? Et une association cherchant à la création de valeurs aurait donc des points communs avec le secteur marchand alors que les associations non marchandes n'en n'auraient que peu ou prou ?

A nouveau, il apparaît que cette structure est très particulière puisqu'elle fait appel à des notions du public et du privé.

De plus, aujourd'hui, cette distinction est de plus en plus floue et de moins en moins vraie. De nombreuses « associations non marchandes » pratiquent une activité qui implique des actions commerciales et des situations où les associations sont par leur financement notamment en concurrence et donc dans une logique marchande.

Cette mutation entraîne bien évidemment une complexité importante qui se répercute très fortement sur les acteurs de ce secteur : ils ne sont pas reconnus comme « travailleurs producteurs de richesse » mais souvent encore comme des « bénéficiaires » indirects de subventions provenant des collectivités territoriales et des dons des particuliers.

Alors à quel monde appartiennent-ils ?

---

<sup>11</sup> <http://europe.cidem.org/index.php?p=panorama> ; consulté le 18/03/2011.

Cette question ainsi que les deux paradoxes déjà évoqués au préalable soulèvent en nous des interrogations de plus en plus fortes sur le type d'organisation qui peut caractériser le monde associatif.

Plusieurs modèles existent pour décrire les structures d'une organisation mais nous avons volontairement choisi de retenir un courant spécifique de la sociologie des organisations, celui de l'école de la contingence créée par Henri Mintzberg qui paraît le plus adapté à notre sujet d'étude.

En effet, comme nous allons le voir, il propose une typologie des organisations mais parle également de configuration « hybride » : cette analyse est très contemporaine et dans l'actualité de notre terrain d'étude notamment par rapport aux éléments paradoxaux que nous avons décelés au préalable en retraçant l'histoire du monde associatif.

## **2.4. L'association, quelle typologie des organisations ?**

### **2.4.1. La typologie des organisations selon Mintzberg**

Mintzberg explique qu'en fonction de différents éléments d'analyse de l'organisation, il est possible d'établir des « idéaux-types » des organisations. Cette typologie permet d'une part de bien appréhender les phénomènes de pouvoir et d'autre part la conduite du changement (Mintzberg, 1982). Il fonde « l'école de la contingence », courant de pensée qui fait aujourd'hui référence en matière de sociologie des organisations.

#### **2.4.1.1. Les principes de l'école de la contingence**

Une des propositions centrale de cette école est que les facteurs environnementaux rendraient contingents les structures de l'organisation. Ainsi, contrairement au taylorisme plus orienté vers la bonne organisation « en soi », Mintzberg affirme que la structure est liée à la nature de l'environnement.

Deux concepts émergent: l'ajustement, pour expliquer le rapport de l'entreprise à son environnement et celui de la cohérence pour décrire le fonctionnement interne de l'organisation.

Les modèles se structurent donc autour de deux ensembles de variables :

- l'environnement extérieur, c'est-à-dire le système socio- politique au sens large, les clients, les fournisseurs...



- la cohérence interne du système. Sur ce dernier point, Mintzberg considère que c'est la cohérence entre les sous-systèmes qui s'organisent pour maintenir certaines caractéristiques de l'organisation qui permet sa régulation.

Ainsi, pour analyser une organisation, les premières variables à prendre en compte sont relatives à la conception de la structure : la division et la coordination du travail entre opérateurs et entre les différentes unités. La coordination se fait au moyen de mécanismes formels ou reposant sur les relations interpersonnelles.

Mintzberg dit qu'ensuite, il faut tenir compte de plusieurs éléments :

- Les facteurs de contingence (ou facteurs contingents) c'est-à-dire qui ne résultent pas d'une influence intentionnelle : la taille, l'âge de l'organisation, son marché, son environnement,
- Le système de buts : il distingue les buts de systèmes relatifs à l'organisation ou à ses membres et les buts de mission (qui visent plus la clientèle ou les produits). Si les buts ne provoquent pas de tensions entre les acteurs, ils seront dits intégrés. Dans le cas contraire on parlera de buts conflictuels,
- Les relations de pouvoir : le pouvoir peut être détenu par des acteurs externes (les propriétaires des entreprises qui ne la gèrent pas, le conseil d'administration par exemple) ou par des acteurs internes de l'entreprise.

#### **2.4.1.2. Les configurations organisationnelles**

En fonction des variables déterminantes évoquées ci-dessus, Mintzberg établit cinq grands idéaux-types pour définir les différentes configurations d'organisation :

- L'autocratie ou configuration entrepreneuriale. L'autocratie est une organisation placée sous l'autorité personnelle d'un acteur unique. La personne qui contrôle cette organisation en est souvent le fondateur et le propriétaire, l'organisation est marquée par la place d'un leader et les décisions sont centralisées dans les mains de ce seul acteur.
- La bureaucratie mécaniste. Mintzberg reprend le terme de « bureaucratie » déjà utilisé par Max Weber pour désigner les organisations au sein desquelles le travail est fortement divisé aux niveaux horizontal et vertical, la standardisation des procédés est importante, les

travailleurs sont peu qualifiés et où le pouvoir est localisé au sein du sommet hiérarchique. Mais il en a tiré plusieurs variantes :

- L'instrument : l'organisation est alors un instrument entre les mains des propriétaires qui détiennent la plus grande partie du pouvoir
- Le système clos : la hiérarchie interne et la technostructure se partagent le pouvoir
- La structure divisionnalisée : se caractérise par une départementalisation importante

- L'adhocratie. L'expression « ad hoc » contenue dans le terme adhocratie indique que les opérateurs travaillent en vue de répondre aux demandes spécifiques des clients en cherchant les solutions les plus adaptées. Il s'agit de buts de mission. Ils se regroupent fréquemment en groupes de projet ou en structures matricielles.

L'adhocratie se rencontre habituellement dans des structures de petite échelle, souvent temporaires. Les comportements informels et la haute spécialisation du travail sont des caractéristiques révélatrices. Les équipes recourent à des méthodes de liaison et à l'ajustement mutuel entre leurs membres.

Les groupes de projet, qui peuvent réunir les opérateurs, la ligne hiérarchique et la technostructure, prennent les décisions opératoires et managériales. Les décisions stratégiques sont prises par le sommet de la hiérarchie.

- La configuration professionnelle. Le mot-clé « professionnelle » indique que le personnel de ces organisations est très qualifié. L'organisation est structurée sur les compétences de ses opérateurs, qui les perfectionnent continuellement.

- Le missionnaire. Ce dernier idéal-type se caractérise principalement par le dévouement de ses membres à une cause. Les buts de mission prédominent plutôt que les buts de système.

#### **2.4.1.3. Les configurations hybrides**

Mintzberg indique cependant que certaines organisations s'inscrivent dans plusieurs configurations et que dans ce cas, elles sont dites hybrides. Au cours de l'analyse d'un ensemble organisationnel, il est possible de trouver plusieurs configurations-types, sous forme de :

- Juxtaposition quand deux configurations sont localisées dans des parties différentes de l'organisation,
- Superposition où on trouve les traces des deux configurations dans toute l'organisation.

De même, les organisations peuvent évoluer d'une configuration pure vers une autre. Au cours de ce processus, elles deviennent hybrides. Parfois le processus s'interrompt. Il s'agit alors d'un mélange de deux configurations : celle qui prédomine est qualifiée de configuration principale, l'autre composante est appelée configuration hybride.

Plusieurs modes de coordination peuvent coexister mais l'un d'entre eux est dominant et influence fortement ce que certains auteurs appellent le « design structurel » de l'organisation.

Souvent, expliquent Jean Nizet et François Pichault, « les organisations ainsi qualifiées d'hybrides posent des questions théoriques, entre autres celle du pouvoir. Ce que Mintzberg qualifie de jeux politiques y sont particulièrement abondants. L'exercice du pouvoir y est intense. » (Nizet et Pichault, 1995, p. 99)

C'est donc le lieu de jeux de pouvoirs, de rapports de forces entre groupes ayant des intérêts opposés. En fonction de l'évolution de ces rapports de force, il est possible que la configuration dominante change.

Mais ils précisent aussi que « le caractère hybride d'une configuration organisationnelle peut aussi se penser dans une perspective diachronique. En effet, lorsqu'une organisation se transforme, elle peut passer progressivement d'une configuration à l'autre. Ce passage se fait progressivement et l'organisation glisse doucement d'une configuration à l'autre » (Nizet et Pichault, 1995, pp. 215-234).

Cette typologie appréhendée, il paraît alors nécessaire de se demander quel est l'idéal-type le mieux adapté pour représenter le monde associatif ?

#### **2.4.2. L'association : quel modèle selon Mintzberg ?**

L'analyse des éléments de classification des organisations de Mintzberg nous montre que le monde associatif se retrouve non pas dans une mais dans deux configurations organisationnelles, la « bureaucratie mécaniste » et « l'adhocratie ».

En effet, dans le monde associatif, nous retrouvons des éléments de configuration propres à la bureaucratie : la structure de l'organisation avec des mécanismes de coordination rarement centralisés, un marché stable et complexe, des buts peu définis en général et avec une formulation assez peu opérationnelle ainsi qu'un pouvoir détenu soit par des intervenants soit par les dirigeants (dans ce cas, le pouvoir est basé sur les relations à l'extérieur et ces dirigeants ont de fortes capacités à gérer les relations humaines). C'est le cas notamment de nombreux secteurs tels les associations sportives, l'éducation, le tourisme et la culture.

Mais nous retrouvons également des éléments caractérisant bien la configuration de « l'adhocratie » : une coordination par ajustement mutuel, un marché complexe, des buts dont la convergence est assurée par des mécanismes de liaison importants mais peu opérationnels, un pouvoir localisé aux équipes pour les décisions importantes mais tout en laissant la décision finale au dirigeant. C'est le cas notamment dans les secteurs des services aux entreprises, de l'action sanitaire et sociale.

A ce stade de notre étude, cette conclusion ne nous étonne plus : le monde associatif est en lui-même un paradoxe tant sa finalité est complexe. Toute association est traversée par un double enjeu : d'une part une tension entre la finalité sociale de l'association et, d'autre part, la nécessité de se développer ou, tout du moins, de survivre en assurant son bon fonctionnement. Le dilemme consiste alors à maintenir un équilibre entre l'aspect permanent de la vie associative qui doit être pérennisé, c'est-à-dire l'engagement, le bénévolat, le développement d'un projet et un certain réalisme économique.

En effet, dans le secteur associatif, les buts de mission sont les buts sociaux, propres à la finalité même de l'association, et renvoient à une « rationalité sociale » qui peut entrer en contradiction avec la « rationalité économique », caractéristique des buts de système.

A partir de cette analyse, l'association est donc l'endroit par excellence où doivent se concilier mais aussi et surtout se (ré) concilier l'économique et le social.

Là encore, la typologie des organisations permet de renforcer le constat selon lequel le milieu associatif est une « configuration hybride » qui coexiste souvent dans une même association, par juxtaposition ou par superposition.

Comme tout milieu hybride, il met ses acteurs dans un positionnement que l'on pourrait qualifier « d'entre deux chaises ». Toutefois, cette configuration hybride est aujourd'hui

perturbée. En effet, le monde associatif n'est pas épargné par des mouvements et des mutations tout comme l'ont traversé d'autres secteurs d'activité au préalable.

Alors, cette configuration hybride est-elle toujours la même ou voit-on un glissement ? Nous pourrions dire qu'elle est soumise à de « fortes vagues » qui l'emporte vers une nouvelle configuration et dans ce cas, quelle est-elle ?

Pour le savoir ou du moins avoir une idée de cette configuration, il faut se pencher sur l'évolution du monde associatif et les mutations qui s'y opèrent.

## **II. Evolutions des organisations du monde associatif**

Avant d'étudier les changements, les mouvements et les mutations qui se sont opérés et s'opèrent encore aujourd'hui dans le monde associatif ainsi que leurs conséquences, il est important dans un premier temps de revenir sur quelques notions relatives à l'évolution d'une organisation pour ensuite analyser les risques encourus par celle-ci face à cette évolution. Puis nous verrons comment se traduisent tous ces changements dans le monde associatif et également dans le secteur social, secteur sur lequel porte notre étude monographique.

### **1. Changements, mouvements et mutations**

#### **1.1. Rappel de quelques notions**

##### **1.1.1. Changements et mouvements**

Les changements et mouvements sont ceux que peut vivre une organisation et notre analyse se base essentiellement sur la sociologie des organisations. La première question est de savoir si la notion de changement et celle de mouvement peuvent être considérées comme des notions identiques ou si elles présentent des différences.

Pour nombre de sociologues, le mot « changement » doit être distingué de celui de « mouvement ».

##### **1.1.1.1. La notion de changement**

Les auteurs ayant abordé la notion de changement social sont nombreux. Ils ont observé les changements sociaux opérés dans divers secteurs et ont parallèlement tenté d'en expliquer les causes.

Après nos différentes lectures sur le sujet, nous avons décidé de retenir la distinction établie par Norbert Alter : « En règle générale, on nomme « changement » le passage d'un état stable à un autre état stable » (Alter, 2009, p. 83). Il prend une belle image pour expliquer la notion de changement, qu'il assimile à « une sorte de danse » et comme il le dit « dans une danse, chaque déplacement, chaque geste se nourrit de celui qui le précède ou de celui qui lui succède » (Alter, 2009, p. 84).

Il ressort de cette définition que le changement, c'est-à-dire le nouvel état, ne crée pas d'instabilité dans l'organisation parce qu'il ne modifie pas profondément la structure de cette organisation. On peut donc comparer les deux états en partant de critères identiques.

### **1.1.1.2. La notion de mouvement**

Alors que la notion de « changement » évoque le passage d'un état A stable à un autre état B stable lui aussi, la notion de « mouvement » est le passage d'un état stable à un autre état mais qui lui est instable. Cette instabilité est en général la conséquence de changements nombreux, diversifiés, apparents, voire parfois minimes et invisibles.

Norbert Alter évoque le fait que dans un mouvement « on ne distingue jamais l'état B, car le changement ne se stabilise jamais durablement. Ce mouvement représente une dynamique sans aboutissement. Il ressemble à un déplacement physique dont on ne connaîtrait ni le but ni la finalité... » (Alter, 2009, p. 85).

Ainsi, si le changement peut se faire dans la douceur, le mouvement quant à lui peut facilement engendrer des perturbations dans l'organisation puisqu'il est comme une valse, tourbillonnante, une valse à l'endroit puis une valse à l'envers, mais une valse qui ne s'arrête jamais.

Dans le même ordre d'idée, Florence Osty explique : « C'est donc autour de l'ébranlement des anciennes régulations et du développement de nouveaux espaces de coopération que l'effet social de la modernisation est à comprendre » (Osty, 2007, p. 246). Et elle ajoute : « Dans plusieurs cas en effet, la modernisation semble devoir être pensée, non pas comme une étape transitoire entre deux états stabilisés, mais comme un état quasi permanent d'adaptation nécessaire à des environnements mouvants (Cf. N. Alter « l'innovation ordinaire », PUF, Paris, 2000) » (Osty, 2007, p. 254).

### 1.1.2. La notion de mutation

Le dictionnaire de la langue française définit la mutation comme « un changement » mais aussi comme une « transformation ». Malgré de nombreuses recherches, nous ne sommes pas en mesure de donner une définition plus élaborée de cette notion et encore moins de la notion de « mutations des organisations ».

Le seul élément que l'on peut rajouter à partir de nos lectures, est que la notion de « mutation » est évoquée en général pour parler d'un changement profond et durable.

On voit que toutes ces notions tournent effectivement autour de la notion centrale du « changement » mais on peut parler, selon la nature, la durée et l'intensité de ce passage, d'évolution, de révolution, de transformation, de métamorphose, de modification, de mutation. Pour parler des « mutations » dans les organisations, nous cherchons donc à voir s'il existe une approche plus explicite de la notion et il nous paraît important de parler d'une notion largement répandue qui est celle du « changement social ».

La définition donnée par Guy Rocher reflète bien la notion de « changement social » qu'il assimile comme « toute transformation observable dans le temps, qui affecte, d'une manière qui ne soit pas que provisoire ou éphémère, la structure ou le fonctionnement de l'organisation sociale d'une collectivité donnée et modifie le cours de son histoire » (Rocher, 1973, pp. 207-221).

« Ce changement social s'exerce dans des domaines et à des niveaux très divers. Mais il est important de dire qu'il faut distinguer le changement exogène et le changement endogène :

- Les changements exogènes sont dus à des facteurs externes. Emile Durkheim insiste sur les conséquences de la croissance démographique qui diversifie et densifie les rapports sociaux, et rend les individus plus interdépendants et complémentaires (Durkheim, 1894). Max Weber met l'accent sur l'apparition de nouvelles valeurs qui incitent les individus à la recherche de la perfection dans les activités économiques (d'où l'épargne, l'investissement et la croissance économique) (Weber, 1905).
- Les changements endogènes sont, eux, dus à des causes internes (par exemple, les révolutions politiques). Karl Marx met en avant le rôle des conflits sociaux, des conflits de classe pour expliquer les changements de société, par exemple le passage du féodalisme au capitalisme, ou pour comprendre les enjeux des rapports sociaux dans une société donnée (Marx, 1848). Alexis De Tocqueville remarque, lui, une tendance à l'égalité présente dans toute société démocratique qui peut se traduire par des changements conséquents et divers et

pas nécessairement positifs : recherche du bien-être, individualisme et indépendance, risque de perte de la liberté... (De Tocqueville, 1856)<sup>12</sup> ».

## **1.2. Les risques liés au changement social pour l'organisation**

Lorsque l'organisation est en perpétuel changement, elle est dans une situation de « passage » comme le rappelle Alter (Alter, 2009, p. 81). Les risques encourus à ce non-état sont divers et nombreux mais nous évoquerons ici ceux qui nous semblent les plus préjudiciables à la vie de l'organisation.

Lorsque l'organisation est en mouvement perpétuel, elle réagit de différente manière et ces réactions qui sont finalement celles des hommes face à ces changements sont très variées et complexes. Florence Osty le résume très bien : « On comprend aisément les craintes et les rumeurs qui agitent des personnels attachés à un modèle de fonctionnement intégrateur, protecteur et communautaire. Le changement est perçu comme une remise en cause de l'ordre ancien, une source d'incertitudes nouvelles qui exigent des adaptations permanentes, sans garantie que les termes du pacte ne seront pas modifiés ou dénoncés » (Osty, 2007, p. 233).

Comment effectivement peut-on penser que les hommes ne réagissent pas face à un changement de paradigme culturel ?

Nous ne pouvons pas faire une liste détaillée et exhaustive de ces réactions mais nous avons retenu celles qui nous semblaient les plus importantes : ce choix nous est personnel et est surtout lié à ce que nous avons comme hypothèse de départ face aux changements émergents dans le monde associatif, hypothèses sur laquelle nous reviendrons ultérieurement dans notre étude.

Face aux changements, il nous a semblé que les réactions les plus fortes et les plus récurrentes de l'organisation sont : la résistance au changement, les dyschronies, l'anomie et la crise des identités.

### **1.2.1. La résistance au changement**

Un changement imposé est un changement auquel on s'oppose. Il n'en reste pas moins que certains changements ne sont pas négociables. Il convient alors de gérer les résistances naturelles qui s'opèrent dont les plus fréquentes sont :

---

<sup>12</sup> <http://fr.wikipedia.org/wiki/Changement> ; consulté le 31/10/2011.



- L'inertie par laquelle la résistance est larvée, exprimée par « non-dit », et où la procrastination des « résistants » est leur arme principale,
- L'argumentation qui donne lieu à des discussions sans fin, par laquelle il est demandé/exigé des explications,
- La révolte par laquelle on agit contre le changement,
- Le sabotage par lequel on essaie de montrer l'ineptie du changement<sup>13</sup>.

### **1.2.2. Les dyschronies**

Aujourd'hui, les mouvements perpétuels dans les organisations créent ce que Norbert Alter appelle des « dyschronies » : « Les dysfonctions ne sont pas dues, aujourd'hui, à une incapacité collective à régler les problèmes de fonctionnement ou à apprendre à mieux travailler en tirant partie de l'expérience... En revanche, nous sommes entrés dans l'univers des conflits de temporalité, des dyschronies, parce que tout change dans les organisations, mais rarement selon le même rythme et/ou selon les mêmes critères » (Alter, 2009, p. 85).

Nous sommes bien dans une problématique de temporalité : les situations de mouvement dans l'organisation ne se déroulent pas de manière harmonieuse : « Elles ne sont ni linéaires, ni synchroniques : tous les éléments de l'ensemble ne transforment pas selon un rythme unique et unifiant, et certains éléments ne changent pas [...] et cela provoque des conflits de temporalité qui produisent des dysfonctionnements » (Alter, 2003, p. 489).

Les hommes sont peut-être réfractaires aux changements et opposent parfois une certaine résistance à ceux-ci. Mais en réalité, ils ne refusent pas souvent le changement. Ce qui les perturbe, c'est surtout l'absence de temps pour l'apprentissage.

En effet, qui dit changement, dit trois étapes de l'apprentissage : apprentissage organisationnel, apprentissage collectif et enfin apprentissage culturel.

Des acteurs de l'organisation sans cesse soumis à des changements sans un temps d'appropriation, des changements en contradiction avec le fonctionnement d'une organisation, tous ces éléments sont autant de raisons qui engendrent des risques de dysfonctionnement et de déstabilisation dans l'organisation.

Cette déstabilisation est alors le début de la perte de repère de l'individu.

---

<sup>13</sup> Changement. op. cit.

### **1.2.3. La perte de repère, l'anomie**

Norbert Alter explique aussi comment le temps du mouvement dans l'organisation est source de fragilité : « Durant tout ce temps, l'organisation se trouve en quelque sorte en état d'apesanteur entre les règles d'hier qu'il n'est plus légitime de respecter et celles de demain qui n'ont pas encore vu le jour. Et la multiplication de ces moments d'apesanteur produit un désordre considérable qui nuit très directement au travail effectif parce qu'il augmente lourdement la charge de travail politique et administrative » (Alter, 2009, p. 85).

Quand il se répète ou qu'il est trop important pour les acteurs de l'organisation, cet « état d'apesanteur » comme le rappelle Alter peut engendrer ce que l'on appelle un « fait social » pouvant aller jusqu'à « l'anomie ».

#### **1.2.3.1. La notion de « fait social »**

Durkheim définit le « fait social » comme une entité *sui generis*, c'est-à-dire en tant que totalité non réductible à la somme de ses parties. Cette définition lui permet de dissocier l'individuel du collectif, le social du psychologique, et de fonder logiquement les conditions de possibilité d'une action contraignante de la société sur les individus (Durkheim, 1894).

Selon lui, le fait social dans une société est donc un phénomène suffisamment fréquent pour être dit régulier et suffisamment étendu pour être qualifié de collectif, qui est au-dessus des consciences individuelles et qui les contraint. Il consiste en « toute manière d'agir, de penser, de sentir, fixée ou non, susceptible d'exercer sur l'individu une contrainte extérieure et qui est générale dans l'étendue d'une société donnée tout en ayant une existence propre, indépendante de ses diverses manifestations au niveau individuel ».

Marcel Mauss reprendra la notion de Durkheim en parlant de « fait social total ». Il considère qu'un fait social est intrinsèquement pluridimensionnel. Il comporte toujours, à ses yeux, des dimensions économiques, culturelles, religieuses, symboliques ou encore juridiques et ne peut jamais être réduit à un seul de ces aspects. Mauss choisit également d'appréhender l'être humain dans sa réalité concrète, sous le triple point de vue physiologique, psychologique et

sociologique. Il esquissera ainsi un concept connexe : celui « d'homme total », qui nourrira notamment Pierre Bourdieu dans ses analyses en termes « d'habitus »<sup>14</sup>.

### **1.2.3.2. La notion d'anomie**

Durkheim adopte une conception presque médicale du fait social en distinguant le normal et le pathologique. A l'aide de ces catégories, il analyse l'état du lien social. Et à ce titre, il emploie le concept « d'anomie », visant à désigner une forme pathologique de la division du travail qui, poussée à l'extrême comme dans nos sociétés postindustrielles, conduit à l'individualisation et à la perte des repères.

L'anomie (du grec « anomía », du préfixe a- « absence de » et nómos « loi, ordre, structure ») est l'état d'une société caractérisée par une désintégration des normes qui règlent la conduite des hommes et assurent l'ordre social.

Après avoir introduit le terme vers 1883 dans son livre « De la division du travail social », Durkheim, emploie en 1885 le mot d'anomie dans son livre « Le Suicide », sur les causes du suicide, pour décrire une situation sociale, caractérisée par la perte ou l'effacement des valeurs (morales, religieuses, civiques...) et le sentiment associé d'aliénation et d'irrésolution. Le recul des valeurs conduit à la destruction et à la diminution de l'ordre social : le manque de lois et de règles ne peut plus garantir la régulation sociale. Cet état amène l'individu à avoir peur et être insatisfait, ce qui peut conduire au suicide. L'anomie provient du manque de régulation de la société sur l'individu. Il ne sait comment borner ses désirs, souffre du mal de « l'infini ».

L'anomie est en fait assez courante quand la société environnante a subi des changements importants dans l'économie, que ce soit ou non en bien, et plus généralement quand il existe un écart important entre les théories idéologiques, les valeurs communément enseignées et la pratique dans la vie quotidienne.

Si l'organisation subit trop de mouvements, elle en perd tous ses repères et les acteurs de l'organisation sont eux aussi dans cette même insécurité.

De plus, quand il y a perte de repère et que l'on peut parler « d'anomie », c'est aussi à ces moments là que les jeux d'acteurs se font plus importants et que les rapports de pouvoir peuvent être complètement modifiés.

---

<sup>14</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Marcel\\_Mauss](http://fr.wikipedia.org/wiki/Marcel_Mauss) ; consulté le 22/02/2011.

#### **1.2.4. La modification des rapports de pouvoir**

Les changements dans les organisations sont également le moyen pour certains de s'emparer du pouvoir : en effet, le fait que les changements soient répétitifs, nombreux et ne laissent pas de temps au temps (et notamment au temps de l'apprentissage) provoque des jeux de pouvoir parfois très néfastes à l'entreprise.

Florence Osty souligne ainsi: « L'analyse des relations de pouvoir au sein de l'entreprise en crise montre une recomposition des jeux autour de la maîtrise de l'avenir. L'accès à l'information stratégique et sa maîtrise deviennent des enjeux fondamentaux pour les différents acteurs en présence, dans un contexte de développement de rumeurs plus ou moins alarmistes. L'incertitude concernant l'avenir de l'entreprise se cristallise sur la question de la place des métiers et du positionnement des différents groupes professionnels par rapport au changement » (Osty, 2007, p. 225).

Elle ajoute : « Les changements organisationnels et gestionnaires affectent ainsi profondément la structure des rapports de pouvoir, en multipliant les positionnements d'acteurs et en faisant émerger des jeux plus individuels, instables et défensifs pour la plupart des acteurs. L'enseignement majeur est ici celui d'un mouvement d'atomisation et de désordre social qui s'inscrit jusque dans les dynamiques identitaires de l'organisation » (Osty, 2007, p. 229).

Tout naturellement, les individus soumis aux changements sont alors tétanisés et vivent dans la peur, la crainte de la remise en cause de l'organisation à laquelle ils sont habitués et qui les sécurise. De plus, comme le rajoute Osty, « sans garantie que les termes du pacte ne seront pas modifiés ou dénoncés » (Osty, 2007, p. 233).

#### **1.2.5. Une crise des identités**

Quand l'organisation est en mouvement perpétuel, elle engendre souvent une crise des identités professionnelles.

Norbert Alter évoque « Le rôle des processus symboliques dans les situations de crise... L'identité professionnelle, à préserver pour les uns et à conquérir pour les autres, devient le ressort majeur des comportements difficilement compréhensibles à première vue. Si les acteurs n'entrent pas dans des conflits frontaux, c'est non seulement qu'ils parviennent à

préserver des espaces d'autonomie, mais aussi que l'enjeu « identitaire » n'est pas un objet de transaction ordinaire. En période de grand changement, il touche à l'essentiel, à la conception du bon travail, de l'utilité sociale, et finalement à l'image de soi » (Alter, 2006, p. 350)

Il précise que même si les individus ne peuvent s'empêcher de donner et que cela facilite les échanges sociaux, « la dynamique de changement perpétuel (il parle de « mouvement ») que connaissent désormais les entreprises bouleverse les échanges. Elle s'accompagne d'une érosion du capital social des salariés (celui-ci devant alors être régulièrement reconstitué), alors même que chaque action mobilise un nombre croissant d'interactions. Ce qui accroît alors la conditionnalité des échanges : dans cette situation, chacun ne demeure dans une logique de don qu'à la condition que l'autre y participe, et ce qui favorise les comportements individualistes et égoïstes. Même si les relations entre gens de métier y échappent en partie » (Alter in Bastien, 2009).

Nous venons d'évoquer quelques uns des risques encourus lorsque l'organisation est soumise à des changements et des mutations. Il faut maintenant étudier de plus près ce qui se passe dans le monde associatif, organisation à la typologie si complexe et paradoxale.

## **2. Les changements vécus par le monde associatif**

Depuis quelques années, le monde associatif a vécu de nombreux changements sociétaux qui le conduisent progressivement vers une profonde mutation.

### **2.1. Les mouvements au niveau sociétal, premiers « signes extérieurs de changement »**

#### **2.1.1. Des changements de paradigmes organisationnels**

Vers les années 1960, s'enclenche ce que l'on appelle « la Seconde Révolution française », mutation importante qui eut lieu selon Henri Mendras, entre 1965 et 1984. Pour lui, si d'un point de vue économique les « Trente Glorieuses » s'achèvent vers 1974, la mutation socioculturelle continue bien au-delà. L'un des marqueurs de ces changements a été la création en 1975, par la commission européenne, de la fondation de Dublin pour l'amélioration des conditions de vie et du travail.

A partir de cette époque, la France connaît une crise conjoncturelle sans précédent qui modifie profondément son visage : on y voit croître le chômage, naître la notion de « précarité », « l'Etat passe d'une logique interventionniste à une logique proprement économiciste, dictée par une analyse prioritairement économique des questions sociales et sociétales » (Autès, 2004).

Les années 1990 sont l'objet de nombreuses transformations, dont « le passage d'une activité technique à une activité gestionnaire » de plus en plus prégnante. Comme nous le rappelle Florence Osty, « à l'époque des « Trente Glorieuses », les préoccupations des entreprises se concentraient davantage sur les modalités organisationnelles de la croissance et l'atténuation des effets contre productifs du taylorisme » (Osty, 2007, p. 262).

Claude Dubar explique le paysage français à l'aube des années 2000: « la France sort meurtrie de vingt-cinq ans au cours desquels elle est passée du plein emploi au chômage, de l'univers radieux des « Trente Glorieuses » à celui des inégalités et de l'exclusion. Le passage de la « société industrielle » à une autre que personne n'est sûr de pouvoir désigner et qui est en crise » (Dubar, 2000, pp. 100-101).

Ainsi, les priorités de l'entreprise changent : c'est l'économique qui devient prioritaire. Le modèle passe d'une économie centrée sur la technique (le taylorisme) à une économie gestionnaire qui devient le leitmotiv des entreprises et ce, parfois au détriment de l'humain.

Vincent De Gauléjac décrit cette période : « Depuis les années 1980, le double mouvement d'internationalisation et de financiarisation de l'économie impulsé par les entreprises multinationales a profondément changé les rapports entre capital et travail » (De Gauléjac, 2005, p. 26). Et il nous explique en quoi le monde du travail a changé : « La mobilisation sur le travail conduit à inverser l'ordre des priorités, comme si la société toute entière devait se mettre au service de l'économie. Les nécessités de gestion s'imposent aux choix politiques et sociaux. Les hommes cherchent dans la gestion un sens à l'action et même, parfois, à leur vie et à leur devenir. L'économie politique devient une économie gestionnaire, dans laquelle les considérations comptables et financières l'emportent sur les considérations humaines et sociales » (De Gauléjac, 2005, p. 12).

Florence Osty, elle aussi, explique les mutations que connaissent les organisations : « Les modèles de l'entreprise modernisée et de l'entreprise en crise présentent deux trajectoires contemporaines de modernisation socio-productive. Le premier décrit un processus d'apprentissage collectif basé sur la rupture des anciennes régulations et la mise en œuvre d'un intense mouvement de repositionnement des métiers. Le second modèle révèle une dynamique de modernisation bloquée alimentée par une tension forte entre les tenants de la tradition, les partisans de l'innovation et des dirigeants ambivalents sur l'orientation de la stratégie de l'entreprise » (Osty, 2007, p. 154).

Les organisations sont fortement perturbées par ce changement et on voit apparaître les premiers signes d'incompréhension des salariés, notamment une perte de repère face au changement opéré par leur entreprise.

Florence Osty explique également que « l'absence de message précis concernant l'avenir tend à renforcer l'incertitude du présent, et à créer un sentiment de menace. Cette information est entachée d'un soupçon de manipulation, renforcé par le constat de contradictions entre le discours managérial et la réalité des situations quotidiennes de travail » (Osty, 2007, p. 219).

Si les changements de paradigmes opérationnels ont modifié le monde associatif, la loi de décentralisation de 1982 a également marqué un tournant important.

## **2.1.2. La loi de décentralisation du 2 mars 1982, la fin de l'Etat providence**

### **2.1.2.1. La décentralisation**

Dans un discours prononcé à la mairie de Nantes le 6 juin 1981, Pierre Mauroy, alors Premier Ministre, annonce que la décentralisation sera une priorité du gouvernement et précise : « Nous savons qu'il n'y a pas de changement possible si l'on ne détient pas le pouvoir d'Etat, mais nous disons qu'il ne peut y avoir de changement réel sans une autre répartition et un autre exercice des pouvoirs et des responsabilités dans l'Etat, les collectivités et les entreprises. C'est tout le sens du projet de décentralisation qui sera, sur le plan des institutions, la grande affaire de ce septennat ».

La décentralisation apparaît comme un réagencement radical des pouvoirs locaux. Le fonctionnement des collectivités locales va désormais suivre cinq principes :

- Libre administration de celles-ci par les élus et transfert de leur exécutif à des présidents élus,
- Reconnaissance de la région comme une collectivité de plein exercice,
- Transfert de compétences importantes, ainsi que de ressources fiscales et budgétaires de l'Etat,
- Transfert du contrôle budgétaire et financier des collectivités locales aux Chambres régionales des comptes,
- Absence de hiérarchie entre les quatre niveaux des collectivités : communes, départements, régions, Etat.

### **2.1.2.2. Les conséquences de la décentralisation sur le monde associatif**

Pour l'ensemble des structures du secteur sans but lucratif, la période 1980-1990 est une période de profonde mutation en matière de rapports économiques avec les institutions. Tandis que sur la période précédente, les associations élaboraient des projets et négociaient avec les pouvoirs publics pour faire se rencontrer projets et attendus institutionnels en matière de bonne redistribution des moyens, les institutions octroient désormais des subventions en contrepartie de prestations, réalisations d'actions clairement et préalablement définies. Les associations du monde social sont désormais largement cantonnées dans un rôle de réponse aux appels d'offres institutionnels.

En effet, la décentralisation conduit les élus locaux à s'investir sur leurs nouveaux champs de compétence. Ils deviennent de plus en plus techniciens, et dès lors plus exigeants avec les associations. La culture du contrat et de la concurrence entre structures se développe, et tandis que l'Etat se désengage du social, les associations deviennent des outils parmi d'autres pour assurer la relève du service public. En résumé, l'action sociale des institutions se restreint, elles sous-traitent celle-ci par le biais d'une mise en concurrence des associations, et se font plus exigeantes en matière de résultats.

Comme nous l'avons déjà vu, il existe donc à partir de cet instant une obligation d'hybridation des logiques pour les associations du monde social : à la logique de sens vient s'adjoindre la professionnalisation. Ces structures se retrouvent de plus en plus à devoir rendre des comptes sur les crédits alloués ainsi que sur les résultats obtenus. Il s'ensuit une modélisation progressive des formes des associations par les institutions. L'obtention de



subventions oblige en effet les organisations à entrer dans une démarche bureaucratique, afin de répondre aux attentes des institutions en matière de comptes rendus.

Joseph Haeringer et Fabrice Traversaz nous donnent un aperçu des changements opérés : « [...] la décentralisation semble s'être traduite pour les associations par un renforcement des contraintes réglementaires et des logiques de contrôles ». (Haeringer et Traversaz, 2002, p. 16).

Dans un rapport sur les politiques sociales décentralisées, l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS) note que « le paysage issu de la décentralisation des politiques sociales engagée depuis 1983 est aujourd'hui complexe, marqué par une grande diversité d'acteurs (État, collectivités territoriales, organismes de sécurité sociale, associations) aux compétences croisées, en décalage avec le modèle implicite des blocs de compétences généralement invoqué »<sup>15</sup>.

Le changement de paradigme organisationnel et la loi de décentralisation ont engendré des changements sociétaux qui ont bien évidemment eu des effets importants sur le monde associatif.

## **2.2. Les changements et les mutations vécus par le monde associatif**

### **2.2.1. L'hybridation en marche**

Les mutations sociales et économiques ont une répercussion sur l'ensemble du monde associatif : le passage à une société gestionnaire et la loi de décentralisation sont de véritables déclencheurs de grands changements dans le monde associatif.

Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu soulignent que « le secteur associatif est passé d'une période d'expansion de 1945 à 1975, favorable pour son développement et marquée par l'instauration de relations privilégiées avec son environnement politico-administratif dues à l'augmentation régulière des moyens de l'Etat-providence » (Laville et Sainsaulieu, 1997, p. 274) à une période de mutations engagées depuis 1975. On note également un glissement « des financements structurels vers des financements par projets, des subventions vers les conventions d'objectifs » (Laville et Sainsaulieu, 1997, p. 277).

Matthieu Hély nous explique les conséquences engendrées par ces changements : « L'acteur dirigeant n'est plus simplement une femme ou un homme de l'art, du métier. Le gestionnaire

---

<sup>15</sup> [http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Depliant\\_IGAS0708.pdf](http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Depliant_IGAS0708.pdf) ; consulté le 10/07/2011.

qu'il était devenu se transforme en stratège dans une diversité de territoires définis par les dispositifs publics et investis par de nombreux acteurs économiques et institutionnels » (Hély, 2009).

#### **2.2.1.1. La professionnalisation**

Le rapport parlementaire de DEROSIER<sup>16</sup> met en évidence la croissance incroyable des salariés du monde associatif : « Depuis une vingtaine d'années, la tendance est à l'augmentation du nombre de salariés dans le champ associatif marquant ainsi une des formes de professionnalisation les plus significatives depuis ces quinze dernières années ».

Si la salarisation est un indicateur très fort de la professionnalisation, elle n'en est pas pour autant le seul. La professionnalisation caractérise l'ensemble du monde associatif et encore plus particulièrement, le bénévolat.

En effet, force est de constater que le monde associatif est bien loin d'être confronté à une « crise du bénévolat » et que ce registre de dramatisation, fréquemment invoqué, masque en réalité une profonde transformation des formes et des modalités d'exercice de la pratique bénévole. Dans le cas du bénévolat associatif, la professionnalisation s'exprime notamment par la participation bénévole qui requiert de plus en plus de compétences du fait de l'exercice de responsabilités particulières (la vie associative demanderait ainsi davantage de compétences administratives, gestionnaires et juridiques).

Il faut prendre au sérieux l'idée d'une « professionnalisation » du bénévolat associatif : par professionnalisation, nous entendons un processus de rationalisation à la fois en termes de compétence dont le degré de spécialisation devient plus élevé et en termes de statut s'exprimant par une salarisation mais aussi par l'institutionnalisation de professions : on parle même aujourd'hui de « bénévole professionnel » ou de « professionnel bénévole »<sup>17</sup>.

Florence Tessier longuement cette évolution : « C'est donc un secteur extrêmement dynamique, qui doit réussir le pari de la professionnalisation s'il veut préserver ses richesses. En effet comme toute organisation, les associations doivent faire face à un cadre réglementaire qui évolue et répondre à de nombreuses problématiques de gestion financière et de ressources humaines.

---

<sup>16</sup> <http://www.assemblee-nationale.fr/13/rap-info/i1809.asp> ; consulté le 10/03/2011.

<sup>17</sup> <http://village-notaires.com/La-professionnalisation-du-secteur> ; consulté le 23/05/2011.

[...] Le bénévolat, qui est une richesse du monde associatif, requiert un management à part entière.

La complexification du contexte socio-économique, le désengagement progressif de l'Etat de certaines de ses missions sociales, la diversification des acteurs intervenant dans le secteur associatif, sont autant de facteurs conduisant les associations à se structurer, s'adapter et se développer. Afin de répondre à ces contraintes, la professionnalisation du secteur, dans le sens d'une augmentation de la proportion du nombre de salariés par rapport au nombre de bénévoles est devenue inéluctable.

Dan Ferrand-Bechlann souligne le fait que l'on demande aux bénévoles d'être de plus en plus professionnels. Le bénévolat mettant aujourd'hui en œuvre plus de compétences et non une simple « bonne volonté ». Le sport illustre ce phénomène. La professionnalisation du sport entraîne une professionnalisation du milieu, des acteurs. Les bénévoles et employés sont fortement invités à suivre des formations pour être plus efficaces dans leur activité »<sup>18</sup>.

Joseph Haeringer et Fabrice Traversaz notent que « l'Association faisait figure d'organisme parapublic avant de devenir une Association spécialisée. Aujourd'hui, la démarche de professionnalisation y est devenue si forte que l'on peut se demander jusqu'où l'Association n'est pas d'abord un monde professionnel. En se liant à des financements publics, l'Association s'est engagée dans une voie gestionnaire, s'inscrivant dans des logiques, administratives (normes à respecter), financières (agréments à obtenir) et salariales (convention collective à appliquer) » (Haeringer et Traversaz, 2002, p. 184).

Charlotte Moreau, dans son mémoire sur la gestion des compétences, nous apporte son éclairage : « Nous pouvons même aller jusqu'à dire que le contexte sociétal et légal, et la concurrence qui en découle, font de la professionnalisation des structures associatives un des enjeux actuellement essentiels pour les associations. Laville et Sainsaulieu expliquent d'ailleurs que « l'un des points cruciaux du fonctionnement associatif est de développer des structures capables de produire des ajustements adaptés au nouvel environnement. Le secteur associatif ferait donc face à une professionnalisation gestionnaire qui le conduit à s'adapter par le biais d'une rationalisation » (Laville et Sainsaulieu, 1997). Nous constatons ainsi l'instauration d'un "fait managérial" dans les associations. Il concerne le développement de

---

<sup>18</sup> Tessier. op. cit.

toute une série d'outils de gestion destinés à maîtriser et rationaliser au mieux le fonctionnement d'une organisation. Ce "fait managérial" s'est d'abord manifesté dans le monde privé, puis, à partir des années 1980, dans le monde public, pour finalement s'immiscer peu à peu dans le monde associatif (Schoenaers, 2009) »<sup>19</sup>.

Pour illustrer ce phénomène de professionnalisation, nous avons retenu deux exemples cités par Florence Tessier :

« Maryse Varet, Directrice du dispositif Emmaüs dans le Val-de-Marne, explique ainsi : « ma fonction se trouve à la frontière du bénévolat et du professionnalisme ». Ceci étant, malgré les exigences croissantes qui lui sont demandées, elle invite « à ne pas avoir peur de la professionnalisation ». D'autres acteurs du débat souhaitent clarifier le distinguo trop faible entre travail rémunéré et bénévole. Ils insistent sur « la pression qui existe afin de professionnaliser et de rémunérer les bénévoles.

[...] Certaines associations sont allées très loin pour « professionnaliser » leurs bénévoles, à l'instar [...] d'une association de services, située dans le 19<sup>ème</sup> arrondissement de Paris. Elle a institué, d'une part, un « contrat de bénévolat », défini comme un engagement mutuel entre l'association et le bénévole et, d'autre part, un « référent bénévole ». Le premier formalise les engagements du bénévole et ceux de l'association, tout en permettant chaque mois de se reposer la question du choix de l'activité accomplie par le bénévole. Témoin de la volonté de l'association d'offrir un vrai engagement au bénévole, il permet également de le fidéliser et de lui rappeler si besoin ses promesses en cas de négligence. Le second, appelé « référent » est un membre (et son suppléant) nommé en conseil d'administration, responsable des ressources humaines salariées et bénévoles. Il est à l'écoute du bénévole et assure la liaison avec les instances dirigeantes.

Si ces pratiques sont très spécifiques et correspondent à un secteur bien déterminé, à savoir la lutte contre les exclusions, elles sont néanmoins représentatives d'une logique de fond de professionnalisation que l'on constate aujourd'hui dans tous les domaines du secteur associatif »<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> [http://www.cesep.be/ETUDES/POLITIQUE/gestion\\_compétences.pdf](http://www.cesep.be/ETUDES/POLITIQUE/gestion_compétences.pdf) ; consulté le 15/09/2011.

<sup>20</sup> Tessier. op. cit.

Qui dit « professionnalisation », dit changement de mode de gestion de l'organisation. Le monde associatif aborde alors sa véritable mutation par l'introduction de méthodes de gestion issues du secteur marchand.

#### **2.2.1.2. L'introduction de méthodes inspirées du secteur marchand**

Face aux changements sociétaux, beaucoup d'associations introduisent des méthodes inspirées ou transférées de celles à l'œuvre dans les entreprises du secteur marchand, avalisant par là-même l'emprise croissante du modèle du marché dans un secteur jusqu'alors protégé. L'image de « l'association gestionnaire de services » s'impose de plus en plus face à des élus locaux soucieux de définir des priorités.

Joseph Haeringer et Fabrice Traversaz écrivent à propos d'une association qui mute par rapport aux événements sociétaux : « Les événements de Mai 1968 ébranlèrent la société française. Des changements successifs, d'ordre moral, législatif et économique, s'accomplirent provoquant des bouleversements dans le fonctionnement associatif. L'association entreprit, à chaud, des réformes partielles de son dispositif organisationnel et pédagogique » (Haeringer et Traversaz, 2002, pp. 167-168).

On voit apparaître dans les associations des méthodes, des principes de gestion et de fonctionnement qui leur étaient jusqu'alors inconnus puisqu'ils sont issus de l'entreprise.

La nouvelle gestion publique (conséquence de la décentralisation) oblige les associations à changer les priorités.

Certains auteurs parlent à ce propos d'une « colonisation » du monde associatif par les logiques du monde marchand (Laville et Sainsaulieu, 1997).

« Davister (2010) définit trois types de professionnalisation à l'œuvre dans les associations :

- Le premier type de professionnalisation se traduit par le fait que certaines d'entre elles remplacent progressivement leurs volontaires par des travailleurs salariés et ce, pour leurs compétences spécifiques, mais aussi afin de permettre une gestion plus aisée. Cette tendance, développée depuis les années 1980-1990, répondrait à « différents appels à subsides provenant des pouvoirs publics » (Dieu, 2006, p. 28) mais aussi à de nouvelles exigences de

rentabilité (Boncler, 1995). Cet aspect de la professionnalisation pourrait provoquer une négligence des compétences de certains volontaires.

- Le deuxième type de professionnalisation est lié à la recherche, soit de profils "entrepreneuriaux" pour assurer les différents postes de gestion, soit de profils représentant une forte valeur ajoutée technique (métier spécifique ou diplôme hautement qualifié). De Meeus confirme ce fait en expliquant que les profils recherchés sont plus précis et « l'employeur » plus sélectif « tant au niveau de la compétence ou de la capacité à l'acquérir, qu'au niveau de celle à tenir un engagement » (De Meeus, 2006, p. 59).

- Enfin, une troisième forme de professionnalisation se traduit par « les formations que les associations proposent à leur personnel, de manière ponctuelle ou continue, afin de développer leurs compétences ou d'en acquérir de nouvelles. Les associations sont donc de plus en plus soucieuses d'efficacité, de rentabilité et de qualité et attendent également plus de leurs collaborateurs » (De MEEUS, 2006 ; Morel, 2006) »<sup>21</sup>.

Nous voyons alors s'opérer un grand changement : là où l'association mettait surtout l'accent sur l'engagement et sur une dimension plus ou moins militante, elle met dorénavant plus en lumière ses salariés. Ils deviennent enfin des « acteurs reconnus » ce qui leur permet de se sentir plus impliqués dans leur travail. La création, pour eux, de sens au travail fait naître le début d'une reconnaissance de leur métier qui jusqu'alors n'était pas mis en avant.

C'est un des éléments positifs de l'arrivée progressive d'un système entrepreneurial, comme le dit Florence Osty « Les discours des entrepreneuriaux témoignent tout d'abord d'un fort attachement au métier. L'activité de travail constitue un vecteur central de la construction du sens, parce qu'elle mobilise les capacités personnelles, techniques, intellectuelles et affectives des individus » (Osty, 2007, p. 126).

Cette professionnalisation accrue va entraîner le glissement de la notion « d'association » à celle « d'entreprise associative ».

### **2.2.2. Le passage de « l'association » à la notion « d'entreprise associative »**

Maud Simonet, après des entretiens avec différents fonctionnaires du ministère de l'intérieur et des responsables politiques, a relevé que le terme de « secteur associatif » avait remplacé

---

<sup>21</sup> Moreau. op. cit.

celui de « mouvement associatif » : ce changement de terminologie indique un début de mutation.

Mais le changement de terminologie va encore s'accroître puisque peu à peu, le processus de conversion du monde associatif s'accroît au point que ce n'est plus « d'association » dont parlent les auteurs mais « d'entreprise associative ». Nous voyons là apparaître un mot qui jusqu'alors ne pouvait qu'heurter ceux qui travaillaient dans un monde où les notions de « don », « bénévolat » et « engagement » ne pouvaient se confronter avec toute logique entrepreneuriale.

Norbert Alter explique : « qu'à partir des années 1990, plusieurs sociologues s'intéressent au milieu associatif notamment en puisant dans les approches et les concepts de la sociologie du travail et des organisations et l'on voit apparaître la notion de « l'entreprise associative » et celle de « travailleurs associatifs » sans pour autant complètement assimiler ces notions à celles du monde du travail du secteur privé » (Alter, 2006, pp.195-196).

Le concept « d'entreprise associative » fait référence au passage de l'association déclarée de la loi de 1901 et composée de bénévoles à l'association employeur d'au moins un salarié.

Mais encore une fois, nous voilà devant un nouveau paradoxe : comment parler d'entreprise et d'association dans le même terme ?

Comme le souligne d'ailleurs Matthieu Hély, la notion d'entreprise associative « permet ainsi d'exprimer l'ambivalence des règles de droit applicables à « l'être juridique hybride » qu'elle constitue et à différencier cette organisation de « l'association traditionnelle » » (Hély, 2009, p. 99)

Les premières entreprises associatives ont vu le jour sous l'impulsion de l'Etat providence et leur identité première a d'abord été celle de « faux nez » de l'administration. Cette origine explique donc la difficulté du monde associatif à se calquer sur une logique marchande et ce dès le début des années 1980.

A partir de 1990, plusieurs auteurs vont parler de l'association en parlant de « l'entreprise associative » mais en donnant chacun une signification différente.

### **2.2.2.1. Les différentes approches**

Dans la sociologie du monde du travail, Norbert Alter rappelle les multiples approches faites par les auteurs et sociologues. Il précise que : « pour Renaud Sainsaulieu (1997, p. 15) « l'entreprise associative recouvre potentiellement une autre forme de socialisation collective de production ». Emmanuel Marchal (1992) aborde « l'entreprise associative » comme « une structure juxtaposant deux dispositifs distincts et autonomes, celui de l'association et celui d'une entreprise » et met en avant que ces deux dispositifs peuvent avoir des intérêts divergents.

Pour Matthieu Hély (2004), « l'entreprise associative » peut être définie comme « un groupement fondé sur un double contrat : le contrat d'association formalisé par la loi de 1901 et le contrat de travail la rattachant aux règles du Code du travail » ». (Alter, 2006, pp. 195-196).

Il apparaît à travers ces diverses interprétations que le modèle associatif est un modèle hybride au confluent de deux mondes, le monde du travail et le monde de l'engagement plus proche de l'engagement politique.

### **2.2.2.2. La classification de l'entreprise associative établie selon Matthieu Hély**

Si Sainsaulieu s'est plus intéressé aux particularités des logiques organisationnelles de cette entreprise associative tournées autour des notions de projet et de débat, Matthieu Hély met plus l'accent sur la diversité interne des entreprises associatives. Il nous démontre que l'entreprise associative est très différente selon qu'elle a été créée par un bénévole fondateur ou un salarié : dans le premier cas, l'entreprise associative est plus proche du modèle de l'entreprise familiale ou domestique alors que lorsqu'elle est créée par un salarié, le salarié fondateur s'attache beaucoup plus aux résultats économiques qui vont permettre de pérenniser l'entreprise. Nous sommes donc là dans un modèle plus entrepreneurial.

Norbert Alter précise : « Matthieu Hély se propose d'organiser l'espace social « des entreprises associatives » à partir de 2 axes :



- Le premier axe est celui de la légitimité de l'action associative qui oppose une légitimité privée (les bénéficiaires sont les membres de l'association) à une légitimité publique (les bénéficiaires sont différents des membres).
- Le second axe s'intéresse aux formes du lien associatif, « entre prépondérance du bénévolat combiné à du salariat périphérique » et « prépondérance du salariat de droit commun où le bénévolat est en retrait » ». (Alter, 2009, p 197).

A partir de ces deux axes, Matthieu Hély dégage quatre types d'entreprises associatives : l'entreprise associative gestionnaire, l'entreprise associative militante, l'entreprise associative marchande et l'entreprise associative unipersonnelle.

Il dégage alors pour chaque type d'entreprise associative des particularités propres à chacune au niveau des logiques organisationnelles. Mais surtout, il met en évidence pour chacune, des pratiques différenciées dans la gestion des salariés ; une forme particulière de singularisation professionnelle qui permet de construire des identités de « travailleur associatif » différentes et surtout différemment « affirmées ».

Il paraît important de souligner ces approches parce qu'elles permettent de comprendre combien le modèle associatif est un modèle hybride, particularité que nous retrouvons depuis le début de notre revue de littérature et que nous reverrons lors de notre étude comparative et monographique.

Le changement de paradigme organisationnel, bien qu'il paraisse inéluctable tant les mutations sociales sont fortes, engendre malgré tout de nombreuses tensions dans le monde associatif.

Mais quelles sont les raisons profondes de ces tensions ?

### **2.2.2.3. Les tensions générées par cette mutation**

De nombreux auteurs traitent de ces tensions (Simonet, Haeringer et Traversaz), mais nous avons retenu Matthieu Hély qui donne deux raisons principales à ces tensions :

Pour lui, la première raison est liée à « la construction de la légitimité de l'action associative face à ses multiples partenaires qui nécessite que l'association puisse démontrer son « utilité

sociale ». Les associations se sentent un peu prises au piège entre les institutions publiques représentées par les collectivités et les entreprises dites « socialement responsables ».

Matthieu Hély parle du fait que l'association servirait « d'alibi moral » aux entreprises dites « socialement responsables ». Cette dépendance de fait constitue naturellement un risque de dérive par rapport à l'autonomie du projet associatif. Or, la logique de l'association n'est pas d'être au service exclusif de la collectivité publique ou des professionnels, mais bien aussi d'entretenir son « être associatif »: « pour jouer pleinement son rôle et participer à la construction d'une société plus juste, plus solidaire, l'association se doit d'être un espace de participation de qualité, une microsociété en quelque sorte où s'opère d'emblée le brassage social, où le dialogue et l'échange doivent s'ajouter au seul partage des valeurs » en tant que tel » (Arnoult-Brill, 2000).

La deuxième tension naît, toujours selon Matthieu Hély, des injonctions paradoxales du bénévolat et du salariat : « si on l'appréhende du côté du salariat, le monde associatif peut ainsi apparaître comme un monde du travail qui, par la référence à l' « esprit associatif », se dénie lui-même comme monde du travail. A l'inverse, lorsqu'il est appréhendé à travers la figure du bénévolat, il apparaît comme un espace où l'engagement est de plus en plus assorti d'une prise de responsabilités importantes et de compétences désormais reconnues officiellement dans le cadre de la validation des acquis de l'expérience ». (Hély, 2009, pp. 22-23)

De plus, la structure de son lien social est par essence composite : « elle se situe au carrefour du don incarné par le bénévolat et du contrat incarné par le salariat ; cette bipolarité du lien associatif exprime bien au niveau sociologique l'opposition entre l'intégration sociale (relations interpersonnelles et non normatives entre les acteurs) et l'intégration systémique (relations impersonnelles et non normatives entre les acteurs) ». (Hély, 2009, p. 101)

Nous voyons bien que dans ce concept, il y a une forte tension entre ce qu'est l'association c'est-à-dire son projet fondateur et ce qu'elle fait, sa production de services. L'entreprise associative relève ainsi d'un double contrat : à la fois le contrat d'association de la loi de 1901 et le contrat de travail. Elle oscille donc perpétuellement entre une rationalité forte en valeur où le projet éthique importe beaucoup et une rationalité instrumentale où seul le calcul guide l'action.

Le milieu associatif est-il donc un modèle entrepreneurial mais un modèle entrepreneurial hybride ?

Joseph Haeringer et Fabrice Traversaz semblent le penser puisqu'ils affirment : « il existe une indéniable spécificité de l'association, empêchant de la confondre avec l'entreprise » (Haeringer et Traversaz, 2002, p. VII).

Les paradoxes initiaux évoqués dans notre première partie sur la naissance des associations sont donc toujours bien présents : le monde associatif est bien un monde hybride. Nous croyons de plus en plus que cette notion est, et sera dans la suite de notre étude, le fil conducteur.

Le monde associatif a pourtant un moyen de se stabiliser, par son mode de gouvernance. Mais que veut-on dire quand on parle de gouvernance et plus largement de dirigeance dans les associations ?

### **2.2.3. La dirigeance, facteur clé de réussite de la mutation du monde associatif**

Le monde associatif a largement commencé sa mutation mais pour y réussir totalement, il doit se donner des moyens encore plus forts que la professionnalisation et l'acceptation de schémas entrepreneuriaux.

L'un des facteurs clé de réussite de cette mutation se trouve essentiellement dans le fait d'avoir un management capable de mener à bien les transformations du monde associatif.

Mais la notion de management n'est pas usuelle dans ce secteur d'activité : comment définir ce que serait un bon management dans une structure associative où l'on trouve des personnes aux compétences, aux aspirations et aux statuts si différents ?

Cette question étant complexe, les auteurs et notamment les sociologues, ne parlent pas de « management » mais plutôt de « dirigeance » en expliquant que cette notion désigne « un système social dans lequel la direction est l'une des composantes » (Haeringer, 2001, p. 220).

Joseph Haeringer et Fabrice Traversaz soulignent que la modification du système de dirigeance est vitale : « On pourrait alors aller jusqu'à énoncer l'hypothèse selon laquelle des associations comme celles d'action sociale ne peuvent retrouver crédibilité et pertinence que par des pratiques renouvelées relevant de la démocratie participative, faute de quoi elles ne

peuvent qu'être à terme étouffées entre la pesanteur des tutelles publiques et la prégnance du modèle de l'entreprise privée » (Haeringer et Traversaz, 2002, p. XI).

Aujourd'hui, le dirigeant associatif assume une triple responsabilité (sociale, éthique et politique) que n'a pas un dirigeant d'entreprise. Il semble nécessaire que la dirigeance de l'association se modifie pour accompagner le passage à l'entreprise associative.

Hugues Sibille, ancien délégué interministériel à l'économie sociale, définit ce qu'est pour lui la gouvernance au niveau associatif et précise que c'est « la qualité des procédures de décision et de désignation » (Sibille, 2010).

Pour être efficace, la gouvernance doit passer par la définition du rôle, les modalités de leur désignation et le contrôle des administrateurs : aujourd'hui, dans les associations, le pouvoir démocratique n'appartient qu'aux associés mais compte tenu de la nécessité de prendre en considération la Responsabilité Sociale des Entreprises, il serait opportun que les associations raisonnent comme les entreprises du privé et fassent émerger une gouvernance démocratique constituée par toutes les parties prenantes.

Joseph Haeringer et Fabrice Traversaz en posent les postulats de départ : « Si la dirigeance associative peut se caractériser comme un travail qui vise l'activation des dynamiques de coopération horizontale et verticale entre les parties prenantes de l'association, elle pose comme postulat préalable que toute action de changement est subordonnée à la connaissance affinée des logiques institutionnelles et de la reconnaissance de leurs forces et valeurs. [...] L'analyse du présent et la compréhension du passé constituent effectivement pour la dirigeance associative les préalables indispensables à toute action de changement. [...] La dirigeance associative a pour « système d'action concret » le double espace de l'organisation professionnelle et de l'espace public constitutif de l'association » (Haeringer et Traversaz, 2002, p. XI).

« [...] l'impérieuse nécessité propre à l'action dirigeante des associations d'action sociale d'être en mesure d'opérer une triangulation entre les trois dimensions consécutives de la dirigeance associative : la gestion, la connaissance renouvelée des questions sociales portées par l'utilisateur et la conduite des projets. Ce dernier est entendu comme l'expression de la créativité des acteurs qui reposent sur des pratiques innovantes dont la cohérence est régie par une éthique partagée de l'action sur la société » (Haeringer et Traversaz, 2002).

Aux vues de ces différents éléments, on comprend bien que la dirigeance est un excellent outil de conduite du changement dans les associations et que si elle est bien organisée, elle remet également du sens au travail des acteurs du monde associatif.

C'est cette mutation du monde associatif qui nous a intéressés non seulement parce qu'elle implique que l'association devient de manière irréversible une entreprise mais aussi parce que nous souhaitons voir comment les salariés et plus spécifiquement les managers de proximité de ce milieu vivent cette mutation. Y sont-ils préparés ? Vivent-ils mal cette mutation ou bien voient-ils là une formidable opportunité de changement et d'innovation ?

Mais avant d'en arriver à l'étude de la réaction des managers de proximité face à ces mutations, il est nécessaire de définir de manière plus générique la notion de « manager de proximité ».

### **III. Les managers de proximité dans le monde associatif**

Parler des managers de proximité du monde associatif nécessite d'évoquer préalablement deux points fondamentaux qui touchent à l'individu : tout d'abord, les questions d'identité et les crises qui les traversent depuis quelques années. Puis, dans un second temps, l'importance que représentent également les trajectoires professionnelles.

L'analyse de ces deux axes nous éclaire sur ce qui se joue au travail, à la fois individuellement et collectivement.

#### **1. Le travail, lieu de construction de l'identité**

##### **1.1. L'identité au travail**

La littérature est abondante sur ce qui touche aux questions liées à l'identité, particulièrement son développement au travail. Nous avons retenu entre autre les éclairages apportés par Florence Osty, Renaud Sainsaulieu et Marc Uhalde dans leur ouvrage sur « les mondes sociaux de l'entreprise », initié en 1995 et revu en 2007.

Ils démontrent notamment, qu'au regard du temps consacré au travail tout au long de la vie, il s'agit indéniablement d'un vecteur de construction identitaire, qui va bien au-delà du simple fait d'avoir un emploi. Il paraît donc primordial que l'individu y trouve du sens et des leviers pour maintenir son investissement. En effet, « il apparaît que le désir de la réalisation de soi, d'accès à un métier, de maîtrise d'une sphère d'activité, la possibilité de capitaliser des

expériences professionnelles et l'attachement au travail sont les ressorts d'une implication personnelle au travail, qui touche le plus grand nombre » (Osty, 2007, p. 120).

Avec cette perspective, nous constatons que « l'entreprise joue alors un rôle prépondérant dans l'évolution des individus et leur intégration dans une communauté de travail » (Osty, 2007, p. 135). La reconnaissance qui en découle (qu'il s'agisse des collaborateurs, des pairs ou des supérieurs) est une composante majeure de la constitution de l'identité, tant sur un plan individuel que collectif : « la vie de travail engendre des apprentissages de manières d'être qui façonnent la définition sociale des individus. L'articulation de ces identités constitue une culture plus ou moins homogène qui caractérise les possibilités d'entente, de coopération et de mobilisation de tous les membres d'une entreprise » (Osty, 2007, p. 14).

Les travaux réalisés antérieurement par Renaud Sainsaulieu permettent d'enrichir cette synthèse. Dans son livre sur « l'identité au travail », il rapporte une modélisation culturelle des logiques d'acteurs qui peuvent s'exercer dans une organisation, en se référant aux théories développées par Georges Friedmann, Jean-Daniel Reynaud et Michel Crozier. Il nous renseigne sur les phénomènes d'apprentissages et nous révèle par son analyse, quatre formes identitaires qu'il a nommées : identités « de retrait », « de fusion », « de négociation » et « de séparatisme ». Ces modèles restent caractéristiques aujourd'hui.

Claude Dubar, quant à lui, est allé un peu plus loin à partir des travaux de Renaud Sainsaulieu, en précisant que : « les formes visées ne sont pas seulement relationnelles (identités d'acteurs dans un système d'action), elles sont aussi biographiques (type de trajectoire au cours de la vie au travail). Les identités professionnelles sont des manières socialement reconnues, pour les individus, de s'identifier les uns aux autres, dans le champ du travail et de l'emploi » (Dubar, 2000, p. 124).

Dans un autre de ses ouvrages, Claude Dubar explique que l'identité est le résultat d'une double transaction : « L'identité dépend tout autant des jugements d'autrui que de ses propres orientations et définitions de soi » (Dubar, 1991).

Il parle ainsi d'une notion forte qui est celle de la « trajectoire », notion dont le Petit Robert donne plusieurs définitions. Nous avons retenu celle qui prévaut en géométrie et qui paraît la plus appropriée à l'objet de notre étude, à savoir une « courbe ayant une propriété donnée<sup>22</sup> ». Ainsi, si l'on considère la trajectoire dite professionnelle, nous pouvons dire qu'il s'agit du parcours d'un individu pendant ses années de travail. La trajectoire pourrait être dite familiale également. Même si ça n'est pas ici tout à fait le thème de notre propos, il paraît judicieux de l'évoquer. En effet, la mise en parallèle de ces deux trajectoires est intéressante au regard de leurs influences réciproques, mais aussi et surtout en ce qu'elles sont constitutives de l'identité.

Tous ces apports soulignent bien les enjeux forts qui sont à l'œuvre au travail, *a fortiori* dans un contexte de mutations et de crise des identités dont les futurs sont incertains.

## **1.2. Identité et changement de paradigme culturel**

Le développement actuel de la société exacerbe l'individualisme au détriment du collectif et comme le rappelle Claude Dubar : « le passage du communautaire au sociétaire implique, en effet, une modification de la structure même de l'identité personnelle, l'émergence de formes nouvelles de subjectivité. Il implique, en fait, une réorganisation des formes identitaires autour des « identités pour soi » et non plus des « identités pour autrui » » (Dubar, 2000, p. 224). Il ajoute que dans l'hypothèse où « « l'employabilité de chacun » a été de faire de cette forme identitaire la seule désirable dans l'avenir, la seule susceptible de reconnaissance temporaire, la seule à proposer à la génération nouvelle, alors nous sommes entrés dans une crise identitaire permanente » (Dubar, 2000, p. 127).

Les conséquences de cet état de fait sont multiples et complexes pour les individus, pris entre leur propre dynamique et celle du collectif qu'ils composent.

Toutefois, si nous voyons que le caractère perpétuel des changements et les crises qu'il suscite ne sont pas sans poser de difficultés à l'individu, il faut quand même souligner deux aspects.

Le premier, négatif, est facteur de moments difficiles, pénibles voir même déstabilisants, tant la crise peut être aigüe : le paroxysme de cet état peut être le suicide, comme l'a démontré Durkheim dans son livre « Le Suicide » en 1897.

---

<sup>22</sup> Dictionnaire de la langue française. *Petit Robert*. 1990.

Le second aspect est facteur d'introspection et peut déboucher sur une évolution positive car « c'est bien la crise qui révèle le sujet à lui-même, l'oblige à réfléchir, à changer, à se battre pour « s'en sortir » et à s'inventer lui-même, avec les autres. L'identité personnelle ne se construit pas autrement » (Dubar, 2000, p. 218).

Les propriétés de la trajectoire professionnelle d'un individu sont variables. Toutefois, elles comprennent toutes une part de formation initiale. Cette étape jalonne durablement la trajectoire et laisse à l'individu une trace particulière dans son rapport aux questions d'apprentissages.

Puis, chemin faisant, le développement des compétences et la formation continue viennent ensuite permettre à l'individu d'évoluer dans son environnement.

Enfin, l'aboutissement de la trajectoire tient sans doute dans la possibilité de transmettre aux générations suivantes les connaissances acquises. C'est ce que Claude Dubar appelle les identités de métier et qu'il caractérise par « le type même d'identité communautaire qui suppose donc l'existence d'une « communauté » au sein de laquelle se transmettent des « manières de faire, de sentir et de penser » qui constituent à la fois des valeurs collectives (la « conscience fière ») et des « repères personnels » (« un métier dans les mains ») ». Cependant, le contexte actuel ne favorise pas ces transmissions, renforçant par là-même les difficultés car « les identités de métier supposent, pour se reproduire, une relative stabilité des règles qui les organisent et des communautés qui les supportent. [...] C'est sans doute l'aspect le plus dramatique de cette crise identitaire : l'impossibilité de transmettre à ses enfants les savoirs et les valeurs d'un métier reconnu et valorisé » (Dubar, 2000, pp. 116-117).

En conséquence, le caractère indissociable qui semble exister entre ce qui tient de l'individu et du collectif auquel il appartient, rend les trajectoires aléatoires. Elles peuvent être sinueuses ou linéaires, voire les deux à la fois. Tout dépend du moment ou de la période observée. Les parcours ainsi ponctués de continuités et de ruptures successives participent à la socialisation des individus et donc à leur identité. « Toute vie professionnelle, dans un contexte de changements permanents, [...] constitue un parcours traversé par des crises, c'est-à-dire marqué par des incertitudes, des tournants (turning point) et des épreuves, affronté à des problèmes de définition de soi et de reconnaissance par les autres » (Dubar, 2000, p. 118).



Dans ces conditions, les trajectoires et « les formes identitaires peuvent s'interpréter [...] comme des résultats de compromis « intérieurs » entre identité héritée et identité visée mais aussi de négociations « extérieures » entre identité attribuée par autrui et identité incorporée par soi » (Dubar, 2002, p. 235).

Toutes ces problématiques qui touchent à l'individu ne peuvent pas laisser les entreprises sans réactions si elles veulent garantir a minima leur pérennité dans le temps : « La question de la fidélisation semble se poser crucialement, en dépit d'une difficulté croissante à construire des stratégies d'entreprise sur le long terme. C'est probablement entre ces deux termes, fidélisation et adaptation, que de nouvelles formes de compromis social d'entreprise se construiront à l'avenir » (Osty, 2007, p. 279).

Les managers de proximité, comme tout individu au travail, sont donc concernés par ces questions et ce, d'autant plus que leur secteur est en pleine mutation.

Mais avant de focaliser notre étude sur les managers de proximité dans le monde associatif, il faut d'abord revenir sur les managers de proximité tout secteur d'activité confondu.

## **2. Les managers de proximité**

### **2.1. Etymologie, définitions**

L'étymologie du mot « manager », d'origine anglaise, a été inspirée au 16<sup>ème</sup> siècle par le mot italien « maneggiare » (avoir en main) qui s'appliquait d'abord aux chevaux. Il est possible que la forme anglaise ait été influencée par le mot français « manège » (qui a la même origine italienne)<sup>23</sup>.

En lien étroit, le mot « management » vient du vieux français « ménagement » qui correspond jusqu'au 18<sup>ème</sup> siècle à la responsabilité de quelque chose dont on n'est pas propriétaire<sup>24</sup>.

Dans les deux cas, ces mots sont aujourd'hui généralement rapportés au monde de l'entreprise et à sa hiérarchie. Le dictionnaire nous précise d'ailleurs qu'il s'agit de « l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise »<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> <http://www.presse-francophone.org/apfa/motdor/etymolog/manager.htm> ; consulté le 27/10/11.

<sup>24</sup> [http://manag.r.free.fr/theories\\_du\\_management\\_definition.html](http://manag.r.free.fr/theories_du_management_definition.html) ; consulté le 27/10/11.

<sup>25</sup> <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/management/49022> ; consulté le 31/10/11.

Le manager est donc une personne qui a un ensemble de responsabilités, notamment hiérarchiques, au sein de l'entreprise. Le terme de proximité qui lui est le plus souvent accolé et dont l'origine latine « proximus » signifie « très près », marque habituellement le premier niveau d'encadrement.

## **2.2. Rôle et fonction du manager de proximité**

Les interrogations d'Albino Amato sur le manager ont retenu notre attention. Doit-il être un « leader, directeur, chef, responsable, dirigeant, coach ? Doit-il être un gestionnaire ? Un technicien ? Un psychologue ? Les définitions sont multiples et diversifiées selon le regard qu'on porte sur lui. [...] Pour une définition opérationnelle de la fonction du manager, l'approche la plus pragmatique serait sans doute celle de tout recruteur : quel profil type, toutes orientations confondues, va-t-il rechercher ? » (Amato, 2002)

### **2.2.1. Le profil type du métier de manager**

Le manager se doit d'être l'interface entre le niveau supérieur et les subordonnés. Il est le garant de la déclinaison de la stratégie de l'entreprise au niveau opérationnel. Pour cela, il fixe les objectifs de son service et de ses collaborateurs, il organise et planifie le travail. La gestion d'un budget lui est le plus souvent confiée et il participe aux relations avec les partenaires. Il lui revient également de motiver ses collaborateurs, d'en assurer la sécurité et de veiller à la qualité de leur bien-être au travail.

Au plus près des enjeux du terrain, le manager se veut donc de proximité. Avec pour ambition, et non des moindres, de mettre en accord les objectifs de l'entreprise avec ceux de chacun de ses collaborateurs<sup>26</sup>. Il se trouve donc à assumer un rôle difficile et doit articuler continuellement trois dimensions : ses missions de production, son besoin d'accomplissement de ses collaborateurs et son besoin de réalisation personnelle<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> [http://www.lexpress.fr/emploi-carriere/l-oscar-du-merite-revient-au-manager-de-proximite\\_890205.html](http://www.lexpress.fr/emploi-carriere/l-oscar-du-merite-revient-au-manager-de-proximite_890205.html) ; consulté le 27/10/11.

<sup>27</sup> <http://www.journaldunet.com/management/efficacite-personnelle/dossier/managers-trouvez-le-juste-milieu-avec-votre-equipe/manager-de-proximite-le-grand-ecart.shtml> ; consulté le 27/10/11.

### **2.2.2. La réalité terrain du métier de manager**

A travers nos recherches et lectures, nous avons constaté qu'au-delà des missions initialement dédiées au manager, il se devait également d'avoir une multitude de « casquettes » qui lui demandent une multitude de capacités.

Albino Amato énonce ce que doit être le « manager d'aujourd'hui » : « une de ses compétences premières est celle qu'il partage avec le funambule : il doit avancer sur un fil instable et regarder devant sans jamais penser à la chute éventuelle. Un manager craintif, soucieux de l'avenir, anxieux face aux différentes situations quotidiennes ne sera pas suivi bien longtemps. Par contre, celui qui va de l'avant avec confiance et optimisme saura insuffler l'énergie nécessaire à ses troupes. Qu'il sache dynamiser et motiver son équipe, voilà ce qu'on attend de lui, [...] qu'il agisse de manière précise et pragmatique. On lui demande d'avoir les pieds sur terre. Qu'il soit plus un bâtisseur qu'un rêveur semble aussi une qualité indissociable de sa fonction.

On demandera aussi au manager d'être un « battant ». Il faut qu'il sache affronter avec courage les situations de crise et les problèmes. Qu'il ne faiblisse pas devant la compétition. Qu'il fasse preuve de force et de cohérence.

Les autres exigences [...] dépendront ensuite de compétences, de savoirs faire et des expériences qui viendront s'articuler sur l'ossature précédente.

Le manager est donc quelque'un d'essentiellement positif, pragmatique et courageux. C'est, dans tous les cas, ce que ses subordonnés et ses supérieurs attendent de lui » (Amato, 2002).

Cette analyse est d'ailleurs reprise également par Daniel Goleman. Il cite un certain nombre de caractéristiques en évoquant celles qui sont, pour un individu avec des responsabilités d'encadrement, des facteurs clé de succès mais également celles qui peuvent être sources d'échec.

Pour lui, l'encadrant qui réussit possède « le contrôle de soi, la conscience professionnelle, la fiabilité, l'optimisme à tout crin, l'aptitude aux rapports humains, nouer des liens et savoir exploiter la diversité ». Par contre, il constate que ceux qui échouent font preuve de rigidité : « Ils ont été incapables de s'adapter aux changements dans la culture de l'entreprise ou d'accepter des critiques. Ils ne savent ni écouter, ni apprendre » et il y ajoute qu'ils ont une

approche discutable des relations humaines : « On leur reproche la plupart du temps d'être trop mordants dans leurs critiques, insensibles, exigeants, si bien qu'ils finissent par rebuter ceux avec qui ils travaillent » (Goleman, 1999, p. 58).

A travers cette liste non exhaustive de caractéristiques, nous constatons que la fonction de manager de proximité induit la maîtrise d'importantes capacités et à défaut d'une totale maîtrise, le manager doit savoir réagir, s'adapter et proposer des solutions idoines aux problématiques rencontrées. Quelle lourde tâche pour une seule et même personne !

Face à ce constat, il nous est venu l'image de la fonction « millefeuille » pour symboliser la somme des tâches auxquelles le manager peut être confronté et ce, de manière parfois simultanée. On peut alors aisément comprendre que nombre de managers de proximité peuvent être en grande souffrance pour assumer efficacement leur rôle et remplir pleinement leurs missions. Cette souffrance peut être amplifiée si le manager de proximité est soumis à des tensions trop fortes entre sa hiérarchie et ses collaborateurs, ce qui est très souvent le cas dans le contexte actuel.

### **2.3. Le manager de proximité, « entre le marteau et l'enclume »**

Il y a encore quelques années, le manager de proximité avait un rôle clé dans « le relais de l'information, la coordination et la création de liant dans les équipes qu'il encadrait » (Boyer, 2010).

Mais aujourd'hui, le passage de l'entreprise technique à l'entreprise gestionnaire a modifié ce rôle et le manager est désormais tenu à une mission de contrôle au détriment des missions premières : « Aujourd'hui, il est tiré vers l'exécution et le contrôle [...] à tel point que ces missions, certes nécessaires, finissent par prendre le pas sur toutes les autres et notamment sur celle qui touche au cœur du métier et qui a trait aux relations humaines. A force de processus, de régulation et de contrôle supposés tout régler, l'essentiel a été écrasé, à savoir l'émotion, la compréhension et l'écoute de l'autre » (Boyer, 2010).

Quand cette logique gestionnaire est prégnante, l'exercice du métier de manager de proximité devient tout simplement impossible. Il peut générer de la souffrance mais surtout un mal-être plus profond qui touche à l'identité même de l'individu par le biais d'une reconnaissance qui

se trouve mise à mal. En effet, ni la hiérarchie ni les collaborateurs ne sont satisfaits de l'intervention du manager, insatisfaction pouvant aller jusqu'à la stigmatisation : les premiers parce qu'il ne répond pas totalement à la commande (pour une question de moyens ou parfois d'éthique) et les seconds parce que ce même manager leur fait subir la pression exigée par la commande, augmentant par là même la distance relationnelle.

Or, remarque Norbert Alter : « les chercheurs s'accordent en effet sur trois éléments qui permettent l'accès à l'identité, ou son maintien : la répétition du système de relations, la prévisibilité des interactions et la permanence du regard porté par l'autre sur soi. [...] Bien évidemment, les identités peuvent changer, de manière volontaire ou par l'effet de contraintes extérieures, et bien plus souvent par l'association de ces deux éléments, que l'ont nommé « réflexivité ». Mais tous les chercheurs en sciences humaines constatent qu'aujourd'hui il existe bel et bien une « crise des identités ». Et cette crise provient toujours, d'une manière ou d'une autre, du mouvement et de l'ingratitude institutionnelle qui s'y trouve associée » (Alter, 2009, p. 189).

De son côté, Renaud Sainsaulieu exprime bien, dans ce contexte là, le malaise des cadres intermédiaires : « Dans les grandes entreprises, les fonctions des cadres deviennent de plus en plus spécialisées, leur rôle est banalisé et limité. D'une manière générale, la tactique des cadres se traduit par une négociation constante avec la base et le supérieur des pouvoirs qui les renverraient à leur position de relais. Néanmoins, la position la plus fréquente est la stagnation. Les cadres en position-charnière découvrent rapidement qu'ils manquent d'atouts pour poursuivre des stratégies individuelles de promotion. L'attitude globale est alors le « malaise collectif » » (Sainsaulieu, 1977, p. 223).

Cette situation semble être aujourd'hui l'apanage de nombreuses entreprises. Et même si ces dernières paraissent prendre de plus en plus conscience de l'ampleur du phénomène, il semble que les risques psychosociaux encourus par les managers sont loin d'être prévenus.

L'une des pistes à creuser pour enrayer sinon éradiquer le malaise vécu par les managers de proximité semble être de reconsidérer les choses du point de vue de l'organisation, du collectif de travail et non pas uniquement de celui de l'individu.

En effet, ainsi que le souligne Daniel Goleman : « Une entreprise, c'est d'abord une association d'êtres humains, et si l'on ignore l'ingrédient humain alors on renonce au potentiel optimal de cette collectivité » (Goleman, 1999, p. 366).

Après cette radiographie générique du manager de proximité, il est important d'analyser les spécificités de ceux qui interviennent dans le monde associatif.

### **3. Les managers de proximité du monde associatif**

A l'instar des différents mondes sociaux des entreprises, le monde associatif a lui aussi des managers de proximité dans sa ligne hiérarchique qui présentent un certain nombre de particularités que nous allons développer ci-dessous.

Nous verrons également que ces managers sont aussi atypiques dans la mesure où, quelques soient leurs origines, ils sont tous animés de valeurs communes.

#### **3.1. Les particularités des managers de proximité du monde associatif**

##### **3.1.1. Un statut partagé**

La première particularité des managers de proximité du monde associatif tient dans leur statut qui relève à la fois du champ privé et du champ public : en effet, sont-ils « salariés de droit commun employés par une organisation privée ou doit-on les considérer comme des « gens du public » au motif que le financement de leurs emplois provient, pour l'essentiel, des administrations publiques bien que leur statut ne relève pas du droit public ? » (Hély, 2009, p. 143).

Par le passé, la distinction entre public et privé ne semblait pas faire discussion comme le rappelle Matthieu Hély en citant François De Singly et Claude Thelot, pour qui « la dichotomie public/privé est une distinction toujours admise et consacrée par le constat formulé à la fin des années 1980 que les expressions « gens du public » et « gens du privé » ont un sens » (Hély, 2009, pp. 139-140).

Mais la modernisation de l'Etat a modifié « profondément la morphologie de la fonction publique, la thèse de la « grande différence » entre gens du privé et les fonctionnaires s'étiolé » (Hély, 2009, p. 142).

Les managers de proximité du monde associatif ont du mal à se repérer donc à se positionner. Mais il semble bien que les changements en cours dans leur environnement leur feraient plutôt ressentir qu'ils s'orientent vers un statut plus proche de l'entreprise que du public.

Au-delà de leur statut, la deuxième particularité des managers de proximité du monde associatif tient dans leur profil et notamment leur trajectoire professionnelle.

### **3.1.2. Des managers autodidactes**

Nicolas Sadoul, dans un article sur les cadres associatifs, développe ce qui lui semble caractéristique du statut des cadres associatifs salariés, à savoir le statut d'autodidacte (Sadoul, 2005).

Il utilise le terme « d'autodidaxie » et décline le fait que l'on peut distinguer des individus véritablement autodidactes (les transfuges et les déclassés de promo) et ceux qui ne le sont pas réellement (les surclassés et les intégrés). Les critères qu'il utilise s'appuient sur le cursus scolaire. Son classement repose sur l'analyse précise du cursus scolaire et les moyens utilisés pour combler ces insuffisances.

#### **3.1.2.1. Les « vrais autodidactes »**

Parmi les « vrais autodidactes », Nicolas Sadoul distingue les « transfuges » et les « déclassés de promotion ».

Pour « les transfuges » : « ils étaient des militants actifs syndicaux et associatifs [...] faiblement dotés en capital scolaire et économique et ont effectué un travail de mobilité, par un déplacement de conditions, dans l'espace social grâce à leur implication militante et notamment par l'utilisation des appareils. Ils occupent aujourd'hui la position de cadres associatifs, dirigeants salariés. [...] Leur progression professionnelle est indissociable de l'association, organisation où ils ont effectué leur carrière, qui s'est muée en entreprise associative. Il y a là observation d'une forme d'allégeance comme forme paroxystique du rapport de confiance qui fonde le rapport non pas à un dirigeant personne physique, mais aux finalités idéologiques de l'entreprise associative » (Sadoul, 2005).

Quant aux « déclassés de promotion » : « Ils se distinguent des « transfuges » du fait qu'ils aient acquis un diplôme de l'enseignement technique. Malgré ce diplôme, ils ne sont pas de

« faux autodidactes » car leurs parcours auraient pu s'inscrire dans une trajectoire moins ascendante (parents ouvriers non diplômés faiblement dotés en capital culturel légitime). Ils sont effectivement autodidactes d'une part, comme cadres d'entreprises (gestion, GRH,...) mais également dans le domaine technique que ces organisations doivent promouvoir et développer. Ici aussi le volontariat, l'implication soutenue dans des activités socioculturelles, à l'origine faiblement professionnalisées, vont permettre d'étayer des stratégies de contournement pour accompagner la volonté délibérée de ne pas « faire le métier pour lequel il était destiné » (mécanicien) » (Sadoul, 2005).

### **3.1.2.2. Les « faux autodidactes »**

Parmi les « faux autodidactes », Nicolas Sadoul distingue les « surclassés » et les « intégrés ». Pour les « surclassés », ils sont : « des cadres associatifs issus de la sphère publique, pourvu en capital scolaire limité et dont le capital symbolique est fortement doté autour du service public. Ces agents vont s'impliquer dans des associations, d'abord adossées à l'administration. [...] Ils vont y trouver un moyen d'entreprendre pour évoluer vers une position dominante, accompagnant la transformation de ces associations en véritables entreprises associatives tout en développant un discours critique vis à vis du jeu entrepreneurial orthodoxe et une forte distance vis à vis du système de qualification notamment universitaire. [...] Il a acquis nombre de ses compétences de dirigeant d'entreprise en situation et à ce titre ses connaissances ne sont garanties par aucun titre et ne sont défendues par personne. La mobilité ascendante par le biais de l'appareil associatif lui a permis d'acquérir une légitimité politique par le développement d'une technique nouvelle et peu reconnue dans le champ associatif, celle de la technicisation qui a elle-même nourrie, dans une sorte de processus de légitimation, une nouvelle identité professionnelle » (Sadoul, 2005).

Quant aux « intégrés » : « ils sont diplômés en formation initiale, recrutés comme techniciens puis évoluent comme cadre dans un environnement techniciste fort au sein d'une entreprise associative de grande taille et très structurée. Ils peuvent progresser plus ou moins rapidement [...] jusqu'à la position de cadre hiérarchique » (Sadoul, 2005).



Cette classification permet de voir que l'autodidaxie dans le monde associatif, à l'inverse du monde de l'entreprise, n'est pas, loin s'en faut, un blocage à l'ascension sociale des individus d'autant plus qu'il semble exister de manière significative la possibilité de promotion interne. Toutefois, on peut se poser la question de la pérennité de cette possibilité d'évolution dans un monde associatif en mutation : la validation des acquis de l'expérience est peut être un des leviers qui pourrait assurer à ces managers autodidactes une Alternative intéressante. Elle leur garantirait la continuité de leur trajectoire professionnelle.

En conclusion de toutes nos lectures, nous avons bien la confirmation de notre hypothèse de départ : le monde associatif d'aujourd'hui est bien en mutation vers un modèle de type entrepreneurial.

Compte tenu de l'histoire du monde associatif, des acteurs qui le composent, d'une législation qui reste orientée vers le secteur public, nous constatons que cette mutation a clairement commencé mais elle est loin d'être aboutie. Nous ignorons de quelle manière elle pourrait se stabiliser et à quel moment. Elle reste pour l'instant une hybridation en cours et comme toute hybridation, elle génère des transitions dont les conséquences sont ressenties différemment selon les acteurs.

Ce sont les managers de proximité du monde associatif qui seront au centre de notre étude terrain dont l'objectif est d'analyser les réactions de ces acteurs face aux mutations en cours dans leur secteur.

## **PARTIE II. ETUDE COMPARATIVE**

La revue de littérature nous a permis de voir que le monde associatif était aujourd'hui un monde en pleine hybridation et s'oriente vers un modèle entrepreneurial, « l'entreprise associative ».

Notre enquête a pour but dans un premier temps de vérifier sur le terrain cette première hypothèse et voir si cette mutation est ressentie par les différents acteurs du monde associatif.

Mais dans un deuxième temps, nous voulons aussi vérifier une deuxième hypothèse concernant, elle, la réaction des acteurs face à cette mutation. Nous pensons qu'ils sont réfractaires à ces changements et qu'il existe encore un écart important entre la représentation culturelle qu'ils ont de leur monde professionnel et les injonctions, parfois paradoxales, des nouveaux modèles de gestion. Seules leurs perceptions pourront répondre à cette deuxième hypothèse.

En résumé, notre enquête a un double objectif, celui de vérifier deux hypothèses :

- Le monde associatif s'oriente vers un modèle entrepreneurial et les acteurs en sont conscients,
- Les acteurs et précisément les managers de proximité sont encore très réfractaires à la mutation de leur secteur.

## **1. Présentation des entretiens**

### **1.1. Lieux, personnes et contextes**

Pour mieux cerner l'identité des managers de proximité du monde associatif, il fallait élargir notre quête d'informations sur deux aspects :

- D'une part, au niveau de l'organisation, nous rapprocher d'associations diverses, tant par leur territoire d'intervention, que par leur taille, et leur secteur d'activité.
- D'autre part, au niveau des acteurs, interviewer bien sûr des managers de proximité, mais également et surtout leurs supérieurs pour avoir une vision plus générale et distanciée.

Au niveau organisationnel, nous présenterons les différentes structures où nous sommes intervenus selon une logique de territoire puis les différents acteurs rencontrés ainsi que le contexte dans lequel se sont faits ces entretiens. Bien évidemment, pour des raisons de confidentialité, les prénoms ont été changés et sont complètement fictifs.

- La première association a un champ d'intervention au niveau européen. Elle possède plusieurs structures dont une en Belgique et en France, sa vocation première étant l'allocation de fonds communautaires destinés à la recherche scientifique. Son fonctionnement est celui d'une gouvernance européenne articulée autour d'une assemblée et un conseil d'administration représentatif des trente pays qui composent l'association.

Nous avons rencontré la Directrice des Ressources Humaines, que nous nommerons Christine, qui est hiérarchiquement à un niveau N+2 par rapport aux managers de proximité de cette association. Nous avons également interviewé Alain, manager d'une des entités de recherche.

Lors de nos rencontres avec ces deux personnes, le contexte était très particulier. Elles étaient dans l'attente d'une décision de leur gouvernance quant à la suppression éventuelle de leur site français au profit de la centralisation de toute la structure organisationnelle dans le site belge.

Cette décision en instance dépendant d'un niveau stratégique très éloigné des opérationnels nous a permis de voir comment une décision qui, dans le secteur privé est très fréquente, est abordée de manière très spécifique dans une association.

- La deuxième association est une fédération sportive qui rayonne au niveau national. En nombre d'adhérents, elle figure parmi les cinq premières fédérations françaises, même si seule une quarantaine de salariés œuvre en son sein. Son fonctionnement interne repose sur un conseil d'administration centralisé et des commissions.

Elle est représentée sur le territoire par des entités régionales et départementales et de nombreux bénévoles.

Notre interlocuteur a été le Directeur Général, que nous appellerons Denis. L'intérêt de cet entretien reposait sur le fait que le poste venait d'être créé et était occupé depuis quelques mois seulement par l'interviewé.

- La troisième association a un champ d'intervention dans le secteur de l'économie sociale au niveau national. C'est un groupe de protection sociale dédié aux professionnels du domaine artistique. Son développement est aujourd'hui suffisamment conséquent pour être très représentatif de cette activité. Son modèle de fonctionnement est de type entrepreneurial avec une entité sommitale dont dépendent de nombreuses associations.

Nous avons interviewé une responsable de service, que nous appellerons Sandra et qui est à un niveau N+2 par rapport aux managers de proximité. Nous avons également rencontré une responsable de domaine, que nous nommerons Catherine, encadrant plusieurs personnes à un niveau N+1.

Le moment de nos interviews correspondait à une période un peu difficile pour le groupe : d'une part, il a connu plusieurs fusions dans la dernière décennie. D'autre part, le service dont dépendent les deux salariées connaissait des difficultés organisationnelles liées à diverses absences et donc à un manque crucial d'effectifs pour faire face à la charge de travail.

- L'avant dernière association intervient également au niveau national dans le domaine de l'économie solidaire. Elle a des ramifications sur l'ensemble du territoire français et repose sur une idéologie fondatrice très forte autour de l'accompagnement des populations en détresse.

Nous avons été reçus par le directeur adjoint d'un des centres de l'association qui gère une petite structure et que nous appellerons Bernard. Depuis quelques années, cette association se professionnalise et subit de nombreuses transformations en ce sens. Lors de notre entretien, nous avons pu ressentir une véritable inquiétude de l'interviewé quant à la perte pure et simple de la raison d'être initiale de cette association.

- La dernière association intervient dans le secteur social et inscrit son action au niveau régional. Elle est de taille relativement conséquente pour une association de ce secteur, tant par le nombre de structures qui la composent que par le nombre de salariés qui y travaillent. Elle a un fonctionnement classique avec un conseil d'administration et une direction générale. C'est cette association qui nous servira de terrain pour la monographie développée ultérieurement.

Nous avons sollicité la directrice d'un des établissements, que nous nommerons Agnès. L'une des particularités de sa fonction est qu'elle est responsable de deux entités géographiquement éloignées, ce qui d'un point de vue managérial induit une réelle difficulté par rapport aux managers de proximité dont elle est le N+1.

Maintenant que les présentations sont faites et avant de rentrer plus dans le détail de notre étude, nous souhaitons évoquer, en quelques mots, le bénéfice mutuel qu'ont apporté ces différents temps d'échanges, tant pour les interviewés que pour nous.

## **1.2. Des appétences réciproques**

Nous avons été agréablement surpris par la facilité avec laquelle les personnes ont spontanément accepté de nous accorder du temps.

Au-delà de l'intérêt, nous avons senti une sorte d'envie, voire de besoin d'échanger précisément sur ces questions. Et surtout, nous avons ressenti que nos interlocuteurs étaient comme « flattés » qu'on s'intéresse à leur monde et qu'enfin, ils allaient pouvoir exprimer librement leur ressenti.

Nous nous sommes interrogés : faut-il quelqu'un pour pouvoir porter leur parole au-delà des frontières de leur monde ou simplement ont-ils trouvé là une occasion pour analyser leurs pratiques et ainsi prendre du recul par rapport à leur quotidien ?

Si à ce stade, ces questions sont restées sans réponse, il n'en reste pas moins que nous espérons en savoir plus après nos entretiens. Quoi qu'il en soit, il s'est passé très peu de temps entre les premières démarches téléphoniques et le jour de réalisation des entretiens.

Pour toutes ces raisons, nous avons dû rapidement élaborer les questions de notre guide d'entretien pour mener à bien les interviews et aborder de façon optimale nos rencontres.

Nous avons donc réalisé sept entretiens dont trois en binôme.

Le guide étant élaboré et les rendez vous étant pris, nous nous sentions prêts. Nous étions également curieux de l'accueil qui nous serait réservé et de la manière dont allaient se dérouler les entretiens.

Nous avons été confortés dans nos premières impressions :

- Tous nos entretiens ont été enregistrés avec la garantie de confidentialité du traitement sans qu'aucun de nos interlocuteurs n'y fasse obstacle. Si le plus souvent, ils oubliaient très vite le dictaphone, en revanche certains s'en servaient comme d'un messenger en lui parlant directement,
- Nous avons toujours été reçus dans des lieux isolés et calmes où la confidentialité des échanges a pu être respectée,
- Nous n'avons que très rarement été dérangés au cours des interviews,
- Nous avons informé préalablement nos interlocuteurs que l'entretien allait durer environ une heure ; la plupart ont été plus longs sans que nous soyons interrompus,

- Tous les interviewés nous ont souvent remerciés avant même que nous ayons pu le faire :
  - en nous indiquant que ce temps d'échange leur avait fait du bien,
  - que les échanges avaient positivement dépassés les représentations qu'ils avaient eues lors de notre prise de rendez vous,
  - qu'ils ressortaient de l'interview avec des réponses mais aussi de nouveaux questionnements au regard des thématiques abordées et également sur eux-mêmes.

Le cadre de nos entretiens posé, nous allons aborder la réflexion menée sur la construction de notre guide d'entretien et les choix des thématiques retenues.

## **2. Le guide d'entretien de la pré-enquête et de l'étude comparative**

### **2.1. Elaboration du guide d'entretien**

Avant d'aborder la construction du guide d'entretien<sup>28</sup>, nous nous sommes bien focalisés sur le fait que notre objectif était double : voir sur le terrain comment nos interlocuteurs ressentent les mutations en cours et vérifier leurs éventuelles réticences face aux mutations du monde associatif.

Après lectures, réflexions et échanges, nous avons convenu que le moyen le plus adapté pour atteindre notre objectif, était de construire un guide d'entretien semi directif. L'avantage du guide est qu'il s'appuie sur des questions ouvertes en rapport avec le sujet que nous souhaitons traiter. Il permet donc de laisser une grande latitude aux interviewés pour qu'ils donnent des réponses libres et multiples et nous étions persuadés qu'en libérant la parole, nous aurions plus de chances de pouvoir répondre à nos questions de départ.

### **2.2. Thématiques retenues**

Nous avons débuté tous nos entretiens par une présentation succincte du master MTDS et un rappel de notre sujet de mémoire, en l'état de son avancement à ce moment là.

Pour déterminer les thèmes devant être abordés dans l'entretien, nous avons refait un focus sur le sujet même de notre mémoire et les mots clés qui s'y rapportaient. Nous avons donc déterminé et choisi de retenir trois axes :

---

<sup>28</sup> Cf. Annexe 2

- L'acteur
  - o Identité, trajectoire professionnelle, relations hiérarchiques, collectif, valeurs
- Le métier
  - o Perceptions dans le temps (passé, présent, futur)
  - o Moyens mis à disposition
- Le monde associatif
  - o Evolution et perspectives d'avenir

Enfin, pour permettre à l'interviewé de s'exprimer sur des sujets qui n'auraient pas été abordés, nous avons volontairement fini notre entretien sur une question ouverte lui laissant la possibilité de le faire.

### **2.3. Un entretien révélateur : le déclic**

Nous avons commencé nos entretiens début mai 2011 et il nous semble important d'expliquer comment, entre deux entretiens qui ont eu lieu à vingt minutes d'intervalle, nous avons eu la confirmation de certains points communs très fortement ancrés chez les interviewés.

Ce jour-là, nous avons rendez-vous dans le groupe de protection sociale avec Sandra et ensuite avec sa collaboratrice, Catherine. Ces interviews étaient pour nous les quatrième et cinquième sur les sept programmées pour la pré-enquête et l'étude comparative.

Lors de notre arrivée, nous sommes reçus par notre première interviewée qui nous accueille très chaleureusement, nous emmène dans son bureau qui n'est pas fermé puisque tout le plateau est organisé en open space. Sandra nous signale que la durée de l'interview ne pourra pas excéder quarante cinq minutes parce qu'elle a une réunion importante avec la Direction. Elle rajoute que Catherine viendra alors prendre sa place, à son bureau, pour que nous puissions à son tour l'interviewer.

L'interview est vivante et instructive et notre interlocutrice, comme la plupart des gens rencontrés, nous apporte de nombreux éclairages.

Au terme de nos échanges, nous nous retrouvons pendant une vingtaine de minutes seuls à partager nos ressentis respectifs sur cet entretien et plus largement, ses similitudes avec les trois premiers déjà effectués.

Soudainement, nous avons marqué chacun un temps d'arrêt et à la suite de ce moment de silence réciproque, nous avons écrit cinq mots clés sur une feuille blanche : formation, ascenseur social, valeurs fortes, hiérarchie décloisonnée et autonomie.

En nous remémorant les trois premiers entretiens, nous avons eu la nette impression de la récurrence de ces mots. A partir de là, nous avons eu un sentiment diffus, celui peut-être d'avoir mis en exergue des leviers de compréhension mais aussi de dérouler une sorte de « fil d'Ariane » sans savoir où il allait nous mener.

Nos réflexions ont été interrompues à ce stade à la faveur de l'arrivée de notre deuxième interlocutrice.

Forts de nos ressentis, l'entretien suivant a été mené selon le guide initialement élaboré mais avec une volonté nouvelle, celle de vérifier le caractère itératif de notre découverte.

Nous avons procédé de la même façon avec les deux entretiens suivants qui ont confirmé l'importance des mots clé que nous avons déterminés.

Après avoir réalisé notre pré-enquête et notre étude comparative, nous avons analysé le contenu de nos entretiens en recherchant pour chaque personne interviewée, ce qui pouvait répondre à nos deux hypothèses : le monde associatif est-il en pleine hybridation ? Les acteurs perçoivent-ils ces changements et y sont-ils réfractaires ?

### **3. Les visions et les réactions des acteurs du monde associatif face aux mutations en cours**

A la lecture approfondie du contenu des interviews, nous décelons deux éléments fondamentaux qui peuvent être identifiés en fonction de la nature des questions posées :

- Les questions relatives à l'acteur (identité, trajectoire, relations hiérarchiques, collectif, valeurs) mettent en exergue le fait que les représentations culturelles sont encore aujourd'hui très fortes dans le monde associatif. Ces éléments seront développés mais ils nous ont amené des réponses peu précises et assez floues quant aux deux hypothèses évoquées, la mutation en cours et la réaction des acteurs face à ces changements.
- Par contre, les réponses des interviewés concernant les perceptions de leur métier, de son évolution et de l'évolution du monde associatif nous ont permis de confirmer nos deux hypothèses : ils sont conscients de l'hybridation en cours et pour certains y sont très réfractaires. Mais il est à noter que ces mêmes réponses ont également fait surgir une



troisième hypothèse, le fait que certains acteurs seraient de vrais « révélateurs du changement social » et sont force d'action voire même force de proposition pour y participer.

Nous allons étayer cette constatation en évoquant ces deux points : tout d'abord, les représentations culturelles partagées par tous ces acteurs puis ensuite la perception des acteurs quant à leur métier et à l'évolution de leur secteur.

### **3.1. Des représentations culturelles partagées**

Les interlocuteurs du monde associatif que nous avons rencontrés ont tous un point commun, celui de la culture propre à ce monde et qui reste, malgré l'hybridation en cours, très ancré chez chacun d'entre eux.

A travers nos cinq mots clés cités précédemment dans notre "entretien déclic" (formation, ascenseur social, valeurs fortes, prédominance du collectif, loyauté), nous allons démontrer combien les acteurs du monde associatif ont une « identité » très marquée et combien cette « identité » joue sur leurs réactions face à l'hybridation en cours dans leur secteur et peut, par moment, générer des résistances.

#### **3.1.1. La formation**

Si la plupart des interviewés ont bien une formation initiale qualifiante, elle est rarement en rapport avec leur secteur d'activité actuel et encore moins avec le poste qu'ils occupent aujourd'hui. De plus, ils sont pour la plupart arrivés très jeunes dans le métier à la différence des étudiants d'aujourd'hui qui sont d'abord longuement formés et commencent plus tardivement à travailler. Agnès l'exprime bien :

*« Comment je suis arrivée dans ce métier ? Alors, j'ai eu l'occasion d'y réfléchir parce que j'y suis arrivée jeune. Je suis rentrée à l'école d'éducateur, j'avais 18 ans et 4 mois. C'est très jeune quand je vois maintenant à quel âge un peu... les éducateurs rentrent à l'école ».*

Quant à la formation permanente, elle est pratiquement inexistante et particulièrement quand la personne passe d'un poste opérationnel à un poste managérial.

A la question, « avez-vous eu une formation pour le passage à votre poste de manager ? », Sandra répond :

*« Non, que les 3 jours »* et à cette même question, Bernard nous dit : *« Euh ce n'est pas que je fais à l'instinct, c'est qu'on est arrivé... on est soumis à des principes, on travaille avec un responsable qui a peut être eu des formations ou avait eu un responsable qui avait des formations... ça se transmet... C'est au fil du temps, avec ce que le responsable nous transmet, qu'on arrive à se débrouiller... »*.

D'autres, comme Alain, regrettent de ne pas avoir régulièrement des formations sur leur secteur d'activité et sur leur fonction actuelle :

*« Je suis en manque car depuis mon arrivée en juin 2009, je n'ai pas eu une seule formation. Je compense ce manque par des livres et des CD »*.

Au niveau de la formation tant initiale que permanente, nous avons pu noter quelques exceptions notables qui concernent les personnes évoluant dans le monde associatif et qui ont une expérience préalable dans le secteur privé : Christine a un DESS en ressources humaines et se forme régulièrement au management en se faisant également coacher en cas de besoin. Alain a toujours fait des formations continues jusqu'à sa récente entrée dans le monde associatif.

Quant à Denis, il nous précise :

*« Après l'évènementiel, je suis revenu à la Fédé. J'ai fait le DESS de Limoges qui avait comme vocation à nous former au poste »*.

Nous pouvons donc faire un double constat sur la formation :

- D'une part, les trajectoires professionnelles montrent bien qu'on peut progresser dans la hiérarchie uniquement avec sa formation initiale : cela met en évidence les valeurs dominantes de la culture associative.
- Cependant, nos interlocuteurs nous font constater qu'ils seraient globalement intéressés par des formations complémentaires et qualifiantes, ceci dans le but de renforcer leurs compétences par rapport aux postes qu'ils occupent.

Ainsi, Denis résume très bien la situation :

*« En collectivité, [...] les évolutions de carrière n'ont pas toujours été accompagnées de la formation souhaitée et ça veut dire qu'on a des cadres à haut niveau technique mais faible compétence en management ».*

Ce rapport à la formation, tant initiale que continue, fait référence à un élément abordé dans notre revue de littérature par Nicolas Sadoul qui évoque une caractéristique forte du statut des cadres associatifs salariés, celui d'autodidacte (Sadoul, 2005). Il utilise le terme « d'autodidaxie » et distingue les vrais et les faux autodidactes.

Les réponses de nos interviewés sur leur cursus de formation initiale et permanente met en évidence cette « autodidaxie » : parmi nos interlocuteurs, il y a des « vrais autodidactes » aussi bien « transfuges » que « déclassés » ainsi que des « faux autodidactes » surtout dans la catégorie des « intégrés ».

Ces éléments montrent bien que cette caractéristique est vraiment commune aux managers du monde associatif.

Pourtant, ce premier constat sur la formation nous interpelle car il ne corrobore aucune de nos deux hypothèses : le système entrepreneurial n'est pas encore à l'œuvre au niveau de la formation permanente et les acteurs ne présentent pas *a priori* une réaction réfractaire à ce modèle puisqu'ils sont fortement demandeurs de formation. Ils se sentent frustrés de ne pas avoir de formation en adéquation avec leur poste, surtout quand il a une connotation managériale. La question peut être posée : s'ils étaient vraiment tous réfractaires au changement, seraient-ils demandeurs de formation ?

### **3.1.1. L'ascenseur social**

Sans généraliser et à l'exception de la structure associative dont le champ d'action est au niveau européen, nous avons été surpris de constater que l'ascenseur social est le modèle dominant et quasi unique de promotion interne.

Agnès l'explique clairement :

*« Alors, de pouvoir changer de site et de pouvoir accéder... au vu de leurs compétences... à des postes d'éducateur, après on est chef de service... et puis aussi... directeur ».*

Quant à Denis, il est encore plus explicite sur le sujet :

*« Dans mes différentes expériences, je m'aperçois si je cherche un fil conducteur par strate : exécution / chef de service / DG,... Ce fil conducteur, dans ces différents métiers, dans la quasi-totalité des situations, ce sont des collègues qui ont bénéficié de la promotion interne, de la base ».*

Pour Sandra, l'histoire de l'institution se conjugue avec sa trajectoire professionnelle :

*« Je suis tombée dedans comme dans la marmite. D'abord à la « santé » et j'ai appris de A à Z. [...] Après « cotisation » et après la fusion, dans la « prévoyance ». On m'a proposé le poste de responsable de secteur et suite à une nouvelle organisation, j'ai été « propulsée » responsable de service ».*

Elle précise qu'il en est de même pour l'ensemble des salariés :

*« Le jeu des mobilités internes : ascenseur social [...] c'est le jeu, on embauche les gestionnaires à bac+2, on a pour but de les faire évoluer ».*

Pour les avoir interrogés les uns et les autres au regard de leurs expériences respectives, aucun d'entre eux n'a pu nous donner d'exemples qui contrediraient ce postulat : il n'y a pas d'ouverture à l'externe dans les recrutements et les promotions internes sont encore aujourd'hui le principe de base dans le monde associatif.

Le plus étonnant est de voir que nos interlocuteurs sont très conscients de ce système et qu'ils ne sont pas tous favorables au maintien de ce principe : certains pensent que c'est une chance quand d'autres ont mal vécus cette « projection ». Les verbatim sont parfois très significatifs : en effet, dire que l'on a été « propulsée » à ce poste traduit bien que l'atterrissage a été difficile. Il l'est encore plus quand il n'est pas accompagné par une formation adéquate ou que

la personne concernée ne se sent pas forcément compétente pour prendre d'emblée un poste d'encadrement.

Toutefois, certains interviewés ont quand même pu nous préciser qu'aujourd'hui, les critères d'accession à un poste supérieur étaient différents : ils se rapprochent plus de ceux rencontrés dans le monde entrepreneurial et l'appel à candidature externe commence à faire son apparition.

Pour autant, la promotion interne reste le principe. Il faut peut-être y voir ici implicitement une certaine résistance aux changements qui privilégie toujours l'expérience de terrain à la recherche de compétences d'encadrement.

Nous en avons déduit qu'aujourd'hui dans le monde associatif, l'hybridation est en cours mais ne se traduit pas encore au niveau du recrutement et de la promotion interne.

### **3.1.2. Valeurs fortes**

L'analyse de notre étude comparative a également fait émerger des valeurs fortes dans les représentations culturelles. Il est important de souligner que toutes sont apparues au détour de conversations qui ne traitaient pas directement du sujet mais dont l'affirmation semblait incontournable.

#### **3.1.2.1. L'attachement au service rendu**

Dans tous nos entretiens, l'attachement à la notion de service public et encore plus à celle de service aux usagers est remarquable.

Denis nous a fait part de son engagement intrinsèque eu égard aux mutations en cours :

*« On est dans une fédération pas dans une entreprise : ne pas perdre l'attachement au service public par rapport à des notions de rentabilité ».*

Et si la notion de service tient une place privilégiée, la philosophie pour le faire, semble tout aussi prégnante. Les évolutions passées n'ont d'ailleurs pas été sans appréhension comme nous l'a précisé Agnès :

*« ... Alors, moi, je craignais à un moment qu'on perde un peu de notre humanisme... ».*

Chacun contribue à entretenir ces grands principes mais aussi et surtout à les transmettre, à l'instar d'Agnès :

*« Ou on transmet une espèce de mission qui est dénuée de sensibilité, d'émotions et on devient des techniciens de la relation ; ça veut pas dire grand-chose, hein... et on va gérer des petites croix... [...] Ou on reste ces... ces artisans d'un travail sur mesure qui prend du temps, qui est aussi, peut être un peu parfois, peut être antisocial, quoi... [...]. Ce côté aussi très militant qu'on a, à faire remonter des choses font que... on est aussi avec des populations... on ne peut pas être insensible à la précarité ».*

Il est visible que lorsque nos interlocuteurs évoquent leur attachement au service rendu, ils expriment clairement qu'ils ont conscience de l'arrivée d'un système entrepreneurial. La sémantique utilisée ne laisse aucun doute sur leurs perceptions : en effet, les mots comme « entreprise », « techniciens de la relation » et d'autres mots entendus montrent qu'ils sont lucides quant aux changements de leur organisation et que sur ce point précis, ils ne sont pas très enclins à accepter le système entrepreneurial s'il touche à la qualité du service rendu.

### **3.1.2.2. La prédominance de « l'esprit collectif »**

Notre analyse a mis en évidence que dans le monde associatif, le « nous » prévaut sur le « je » pour les équipes. L'esprit collectif est une valeur forte qui permet de faire face ensemble aux difficultés liées à tous les bouleversements en cours.

Alain a bien insisté sur cet esprit et sur ce que cela lui apporte :

*« Valeurs communes : j'ai à cœur de considérer le staff et la communauté ; et pour moi la communauté scientifique est importante. [...] J'ai une équipe très solidaire et soudée. Ca, c'est un avantage pour mettre des choses en place ».*

Catherine, quant à elle, a souligné l'importance des moments festifs pour entretenir le lien collectif :

*« Il faut de la convivialité [...]. Faire un pot... organiser... faire un petit break... tous ensemble... montrer qu'on est solidaire ».*

Cependant, indépendamment des niveaux hiérarchiques existants, nos interlocuteurs soutiennent que dans le mot « association », il y a bien le verbe « associer » et que cette base régit leurs pratiques au quotidien, comme l'exprime Agnès :

*« C'est l'équipe de direction qui va pas tout décider, mais c'est comment, conjointement on associe... hein ? Voilà ! ... comment le chef de service peut être associé à la réflexion... ».*

Elle va même au-delà, en accentuant l'idée que quelque soit l'intitulé de poste, l'équipe reste une unité indissociable :

*« Cadre intermédiaire, c'est celui qui est entre deux... intermédiaire... mais, euh... mais euh, je vais donner une partie de la réponse, mais ça je l'ai construit aussi... Ça n'est pas que maintenant... c'est que euh... bien sûr il s'appelle cadre intermédiaire, mais pour moi chef de service, c'est qu'UNE équipe de direction ».*

L'esprit collectif, très présent dans le monde associatif, paraît être une force pour nos interlocuteurs. Cet élément ne permet pas d'affirmer que le système entrepreneurial est entièrement appliqué dans le monde associatif. En effet, dans l'entreprise privée, même si l'esprit collectif existe aussi, les décisions sont souvent prises par les directions organisationnelles et il est rare que toute une équipe soit systématiquement concertée et associée à toutes les décisions.

### **3.1.2.3. La loyauté**

Une autre valeur forte, celle de la loyauté, est également prégnante. Dans la façon de la verbaliser, nous avons ressenti une forme d'héritage reçu et entretenu. Il peut parfois être lourd à porter mais en sortir serait, pour certains, synonyme de trahison.

En conséquence, il semble que l'investissement attendu s'entende « sans compter » et « sans faille ».

« Sans compter » pour ce qui touche aux horaires : sur ce point, Sandra nous a fait part de son expérience et de l'ambivalence de ses sentiments au gré du temps.

Ses propos nous montrent bien son changement de perception :

*« Loyauté : On fait partie de ces gens, on est arrivé dans une boîte qui nous a donné une opportunité ; j'ai culpabilisé... surtout par rapport à mes enfants... mais aujourd'hui, ce n'est pas parce qu'on part à 17h30 qu'on est un mauvais manager mais culturellement on n'a pas passé le cap ».*

Et « sans faille » : pour ce qui fait lien dans le rapport entre les cadres, comme nous l'a témoigné Agnès :

*« Donc, j'ai toujours eu, dans cette association... avec les autres chefs de service et la directrice... des rapports de loyauté. Parce que pour moi, c'était très important d'avoir... ce n'est pas un mot galvaudé la loyauté... c'est... on appartient à une équipe de direction... [...] Et j'ai eu la chance avec le dernier directeur... c'est vrai, de vraiment savoir ce qu'était qu'un binôme de direction... chef de service... directeur ! ».*

Là encore, nous voyons que la loyauté semble faire partie de la « carte d'identité » de l'acteur du monde associatif. Mais elle n'apporte pas de réponses précises à nos deux hypothèses et ne montre pas spécifiquement l'existence d'un système entrepreneurial ainsi que de réactions réfractaires des interlocuteurs face à cette mutation.

En résumé, à travers les questions d'identité posées aux acteurs, nous avons pu déceler que les représentations culturelles du monde associatif étaient encore très présentes dans ce secteur.

Tous ces éléments n'ont pas apporté de réponses très précises quant à la mise en place d'un système entrepreneurial dans le monde associatif sauf lorsque l'on aborde l'attachement au service rendu.

Sur ce thème, nous avons vu que nos deux hypothèses semblent se confirmer : les acteurs du monde associatif ont conscience de l'arrivée d'un système entrepreneurial dans leur secteur et ils sont réfractaires à ce changement s'il remet en cause ce même service rendu.

Mais notre deuxième hypothèse semble moins vraie lorsque nous abordons la notion de formation : les acteurs du monde associatif ne sont pas tous réfractaires au changement. Ils y



seraient même favorables si on leur offre les avantages du monde entrepreneurial notamment en termes de formation continue et de formation adaptée à leurs évolutions de poste.

Si nous voyons dans cette première phase une ébauche de réponse à nos deux hypothèses, elle n'est pas suffisante pour les confirmer ou les infirmer. C'est surtout quand nous avons abordé les questions relatives au métier, à son évolution et à l'évolution du monde associatif que les réponses ont été plus précises.

### **3.2. Des acteurs aux perceptions très affinées du métier, de son évolution et de celle du monde associatif**

Au-delà de la formation, de l'ascenseur social et des valeurs, nos entretiens ont permis de mettre en exergue le fait que dans le monde associatif, les responsables hiérarchiques interviewés avaient une perception très claire de leur métier, de l'évolution de ce dernier et de l'évolution du monde associatif.

C'est dans les réponses à ces sujets que nos interviewés se sont livrés et ont pu, plus précisément, nous donner des axes de réponse quant aux hypothèses soulevées : l'arrivée du modèle entrepreneurial dans le monde associatif et les réactions réfractaires des managers de proximité de ce monde.

Nous allons voir, à travers le prisme de ces questions, que si nos deux hypothèses se confirment, une troisième hypothèse émerge à ce stade de l'enquête terrain. Nous aborderons d'abord les réponses relatives au métier et à son évolution pour ensuite nous attarder sur l'évolution du monde associatif telle qu'elle est perçue par les interviewés.

#### **3.2.1. Une perception très aiguisée du métier**

Quand nous avons questionné nos interlocuteurs sur leur métier, nous avons pu ressentir que dans le monde associatif, le responsable hiérarchique était et se devait d'être dans une posture très particulière. Leurs réponses montrent que certaines règles ou peut-on dire « principes de fonctionnement » étaient indispensables pour bien assurer la fonction managériale.

Ces principes que nous analyserons successivement sont :

- Confiance et responsabilités réciproques.

- Hiérarchie décloisonnée.
- Autonomie.

### 3.2.1.1. Confiance et responsabilités réciproques

Corollaire à la loyauté, la confiance est apparue comme un vecteur déterminant, notamment pour Bernard :

*« Il y a la confiance de mes... comment on peut les appeler... de l'ordre hiérarchique, de mes supérieurs qui me font confiance dans tout ce que je fais et je fais le maximum pour le prouver et ils voient le résultat : authentique ! Et voilà, je me dis une chose : ce n'est pas le regard des autres qui feront de nous ce qu'on est... voilà je travaille comme ça ».*

Dans le sillage de la confiance, on trouve les responsabilités que chacun se doit d'assumer pour produire du sens et co-construire l'équipe, comme nous l'a révélé Agnès :

*« Mais je crois fortement que dans ce pôle de cadres de direction... la confiance bien évidemment et la responsabilité, mais... pour moi c'est important... parce qu'il y a la personnalité... pas qu'à moi... je crois qu'un binôme ça...un trinôme ou un 4... une petite équipe... pour moi ça a vraiment du sens ! Parce qu'on peut ne pas être d'accord. On peut ne pas être d'accord... on peut se chamailler, s'engueuler, ça arrive... ça fait trois personnalité... Mais, moi je pars du principe qu'il faut pouvoir réussir à se dire les choses entre nous, même si c'est difficile mais c'est important... Ca se construit, ça s'apprend ».*

Tous les interviewés ont soulevé que pour réussir leur métier, ils devaient être vigilants à créer avec leurs collaborateurs une « relation de confiance ». Ils se donnaient comme objectif le fait de co-construire l'équipe en partant de la notion de responsabilité réciproque : ces deux valeurs sont fortes mais répondent-elles à l'une de nos deux hypothèses ? Il serait difficile pour nous de l'affirmer d'autant plus qu'aucun d'entre eux n'exprime le fait que sa posture est liée à une notion de temporalité : ils avaient déjà « à cœur » d'être dans ces logiques avant d'avoir une fonction managériale.

Ces éléments peuvent conforter notre première hypothèse : visiblement, l'hybridation est en cours dans les mentalités ! De manière consciente ou parfois inconsciente, nos interlocuteurs adoptent des postures qui se rapprochent de celles attendues aujourd'hui dans le monde entrepreneurial : en effet, ils cherchent à créer du collectif en confiant des responsabilités à leurs collaborateurs, à baser les rapports sur la confiance.

Nos interlocuteurs sont déjà dans une logique entrepreneuriale quant à l'attitude d'un bon manager. Alors plutôt que d'être réfractaires, seraient-ils bien dans cette logique voire même précurseurs d'un modèle managérial innovant ?

### **3.2.1.2. Hiérarchie décloisonnée**

Il ressort également de nos interviews un point commun, celui de la disponibilité des managers envers leurs collaborateurs. Leur porte est toujours ouverte et le salarié peut aller voir son N+1 sans forcément passer par la voie hiérarchique c'est-à-dire son supérieur direct.

Sandra nous décrit son point de vue sur la question :

*« Moi, la hiérarchie n'a aucune importance pour moi. Les gestionnaires allaient voir les N+1 ou N+2, les unes, les autres, ça n'avait aucune importance ».*

Des propos similaires ont été tenus par Denis, qui pondère toutefois l'idée en nous laissant interpréter les problèmes que cela peut poser :

*« J'espère faire en sorte qu'un salarié puisse venir me voir si problème. A priori, ça peut être une difficulté parce que les chefs de service, si tout ne passe pas par le N+1 et que ça peut passer par le N+2... ».*

Pour autant, la hiérarchie décloisonnée ne semble pas être l'apanage de toutes les structures où nous nous sommes rendus.

Certains responsables sembleraient être dans un fonctionnement plus stratifié, allant même jusqu'à des positions exacerbées.

Comme nous l'explique Denis lorsqu'il compare des pratiques qu'il a pu observer :

*« Certains s'en foutent car : « je dis, tu fais », d'autres cadres sont dans la logique. [...] Je pense qu'avant, c'était un registre orienté plus réglementaire, plus structuré, plus dans l'écrit, plus dans la note de service et moins dans l'humain et dans le relationnel [...] certains sont dans des modes de fonctionnement je dirai « dictatorial » mais c'est trop fort ».*

S'il faut prendre acte du décloisonnement hiérarchique dans le monde associatif, on peut rester interrogatif sur les buts réels qui animent cette pratique. En effet, selon la manière dont les personnes nous en ont parlé, cela semblait pouvoir s'apparenter à des enjeux de pouvoir, du don et du contre don, des moyens de fluidifier la communication, des moyens de « prendre la température » au plus près du terrain ou plus globalement à une fibre associative.

Là encore, nous voyons que le principe de décloisonnement semble rester l'apanage de certains. Mais d'autres interlocuteurs comme Denis confortent notre première hypothèse, celle de la mutation vers « l'entreprise associative » puisqu'ils évoquent le fait que le respect des strates hiérarchiques se met de plus en plus en place, parfois même de manière excessive.

### **3.2.2. L'autonomie**

Le dernier élément clé qui est ressorti des entretiens est lié à l'autonomie.

Quand nous avons posé la question des moyens, nous avons été surpris par les réponses. Nos interlocuteurs se sont peu attardés sur les moyens tant matériels qu'humains alors que nous pensions qu'ils seraient prolixes sur le sujet.

En revanche, ils se sont attardés sur les délégations et surtout celles accordées à leurs collaborateurs.

Quand Denis est interrogé sur les moyens dont il dispose, il s'exprime peu sur le sujet et explique que l'autonomie est un moyen qu'il utilise pour préserver les managers de certains enjeux politiques et leur permettre ainsi d'être entièrement tournés vers l'opérationnel :

*« Moyens peu importants mais degré d'autonomie très important pour les chefs de service. Important pour moi que les cadres intermédiaires soient hors des politiques,*

*c'est quelque chose que j'essaye de mettre en place ici pour protéger les collaborateurs. Quand on travaille sereinement sur son poste de travail, on est mieux ».*

Les réponses d'Agnès résument bien la plupart des réponses des interlocuteurs sur ce sujet. Elle estime qu'il faut laisser des marges de manœuvre à ses collaborateurs :

*« Moi, je suis directrice, maintenant j'ai une directrice adjointe et je vais déléguer beaucoup de choses sur le pédagogique... je ne vais plus aux réunions... qu'aux réunions institutionnelles... [...] Mais euh... donc j'ai appris à... à prendre aussi du recul. Faire bien attention à ne pas trop m'immiscer... bon ».*

Agnès complète son propos en nous expliquant de manière très animée la façon dont elle se représente les choses :

*« Moi je prends toujours l'image que je suis pilote... [...] alors j'ai mon... mes chefs de services et puis derrière, j'ai tous mes équipiers... [...] moi en tant que directrice, je les entraîne sur un projet et après il faut qu'on apprenne à dialoguer, à tricoter, à détricoter... [...] Il faut apprendre à se connaître. [...] on est tous en apprentissage... [...] Et la directrice, il faut qu'elle sache se retirer [...] je crois qu'il faut aussi savoir lever le pied, c'est à dire qu'il faut savoir prendre ses congés, il faut savoir prendre le relais... c'est paradoxal ce que je dis, mais pourtant important... [...] ».*

Elle souhaite d'ailleurs que ses collaborateurs soient dans la même dynamique avec leurs subordonnés :

*« Il faut aussi que les chefs de service sachent déléguer auprès des éducateurs et... cette courroie... apprendre à faire confiance à son équipe. Ca se construit. Et c'est la même logique quand moi je dis apprendre à faire confiance à mes collaborateurs euh...cadres, hein... ».*

Nous voyons que les interviewés adoptent donc une posture qui laisse une grande importance à l'autonomie et aux marges de manœuvre laissées à leurs collaborateurs.

Mais ce constat ne nous donne pas réellement de réponses à nos deux hypothèses : en effet, leur conception du management ne semble pas avoir changé en fonction d'une hybridation du secteur et elle semble être naturelle et ancrée chez nos interlocuteurs.

Quant à une réaction réfractaire au changement organisationnel, nous n'avons pas eu là de plus amples renseignements.

### **3.2.3. Des visions hétérogènes de l'évolution du monde associatif**

Notre dernière question explorait les visions personnelles de nos interlocuteurs quant à l'évolution du monde associatif. Dans leurs réponses, ils ont tous exprimé le fait qu'ils sont conscients que leur monde bouge et que par conséquent, eux-mêmes se trouvent pris dans le mouvement auquel ils doivent s'adapter.

Le constat fait par Denis, qui opère dans le secteur sportif, montre une évolution sur ces dix dernières années :

*« Au début en 2001, j'étais mercenaire. Il y a 10, 12 ans je me disais que si je n'étais pas du milieu, ce n'était pas facile. Aujourd'hui, les gens du giron sportif, peu importe de savoir s'ils ont la fibre... J'espère ne pas me tromper ».*

Il explique aussi très bien les raisons qui font, qu'aujourd'hui, la professionnalisation est indispensable parce qu'il faut construire et mener à bien des projets à plus ou moins long terme avec une multitude d'acteurs :

*« A un moment donné, comment un manager fait avec les organisations avec les salariés et bénévoles et la manière de manager sur 2 ou 3 ans ? On doit être encore plus professionnel quand on gère des bénévoles que quand on gère des salariés ».*

De son côté, Catherine confirme cette nécessité d'adaptation et la véritable mise en œuvre de politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

*« Aujourd'hui, faire évoluer, mettre en place un processus d'évolution de carrière....en tant que manager... [...] C'est aussi au manager d'évoluer mais il y a quand même beaucoup de choses faites au niveau des RH... ».*

Sandra corrobore ses dires en donnant une vision plus élargie :

*« On est dans l'économie sociale et dans des métiers concurrentiels et si vous parlez d'évolution dans notre secteur, on est dans l'économie sociale, on nous demande d'être*

*performant mais la relation aux RH et au personnel est différent et on est dans une démarche professionnelle via la polycompétence des métiers ».*

Elle a même une notion très nette de l'évolution du monde associatif dans sa globalité :

*« Notre modèle associatif évolue parce que tout le monde s'y met donc il faut être plus performant, donc le budget est limité en ressources humaines. Et moi, ça fait 10 ans que je suis dans le sujet, j'ai évoluée avec le temps... Manager de terrain avec produits différents... Avec clients attachés à la maison... Sentiment d'appartenance et forme de fidélité... On est plus sur une identité paritaire : nos patrons ce sont les partenaires sociaux ; les syndicats de patron qui nous ont créé venaient chez nous, aujourd'hui c'est moins vrai ».*

Les verbatim employés sont bien ceux utilisés dans le monde de l'entreprise et il est surprenant d'entendre maintenant des responsables parler de « gestion des compétences », « professionnalisation » et « performance » : l'hybridation est bien en marche.

Ces évolutions inquiètent certains interviewés qui pensent qu'elles risquent de remettre en cause l'essence même de leur association, comme l'évoque Bernard :

*« Tout à fait, tout à fait et c'est l'impression que beaucoup manifestent comme moi que depuis qu'il n'est plus (ndlr : le père fondateur), les structures ont tendance à dévier et oublier la ligne de conduite et ce qu'il a créé. [...] Une association qui doit faire du bénéfice ? Il y a un contraste... devenir une association qui doit faire du bénéfice, je ne pense pas que c'est comme ça que ça va se passer. Il peut juste y avoir une situation qui fait que ça ferme. Mais si c'est pour devenir une association qui doit faire du bénéfice ça s'appellera plus pareil».*

Certains responsables se montrent clairement inquiets de ce changement et en cela, ils confirment notre hypothèse de départ quant au fait que les acteurs du monde associatif sont réfractaires à l'arrivée du modèle entrepreneurial dans leur association.

Mais nous avons aussi dû admettre que nos interviewés n'étaient pas tous dans cette posture et avons vu émerger une nouvelle et troisième hypothèse : certains, au contraire, sont loin

d'être réfractaires à ce changement, ils y voient même une opportunité d'évoluer, de faire évoluer les mentalités et les mécanismes bloquants de leur organisation actuelle. Ils vont même jusqu'à parler d'innovation.

Agnès résume assez bien l'état d'esprit de ceux qui ont une vision plutôt positive de leur futur, moyennant certaines réserves :

*« Evolution oui, mais pas trop vite ni n'importe comment pour adapter les valeurs sans les renier et parallèlement, rester ouverts pour innover : l'innovation et l'imagination. C'est l'imagination... enfin, l'imagination c'est aussi la création et comment être en capacité à se réinterroger sur du sur mesure, si peut être ça n'est pas réalisable mais qu'au moins on puisse s'autoriser... même si c'est utopique... ».*

L'association qui, à ce titre, a le plus adapté son organisation au modèle entrepreneurial est l'association ayant une vocation européenne : quand Christine est arrivée il y a cinq ans dans cet organisme, elle venait du privé et a trouvé une organisation bien différente de celles rencontrées dans ses emplois préalables :

*« Quand je suis arrivée, c'est tout un nouveau système managérial que j'ai mis en place. Les critères de recrutement des managers étaient uniquement basés sur la carrière de recherche et le nombre des publications. Les managers n'avaient aucune notion de management, de gestion de projet et de management des humains ; toutes ces compétences n'étaient pas demandées et maintenant, cinq ans après, ces critères sont complètement acceptés par la direction ».*

Elle rajoute :

*« Ce que j'ai réussi à faire, c'est la professionnalisation et cette stratégie a provoqué un énorme changement culturel. [...] S'ils n'ont pas encore enregistré tous les processus du privé, ils ne sont absolument pas réfractaires au changement, ils sont très motivés et capables de s'adapter ».*

Mais elle pense aussi que :

*« Si on met ces personnes dans un milieu commercial, il va y avoir un véritable choc des cultures ».*



Pourtant, elle démontre qu'avec de la volonté, le passage au modèle entrepreneurial peut se faire sans trop de heurts et de résistance des acteurs :

*« Avant, pour les assistantes, c'était le principe d'ancienneté qui prévalait et maintenant, c'est le principe de performance. Aujourd'hui, toutes les assistantes y trouvent leur compte, elles ont des entretiens annuels, sont valorisées et veillent à ce que les managers n'oublient pas ce rendez-vous, elles l'attendent avec impatience ».*

Elle évoque la notion de transfert réussi:

*« J'ai mis en place une stratégie RH du privé dans une structure associative et cela a très bien fonctionné ».*

Son manager, Alain, parle aussi de cette transformation quand il évoque son intégration il y a trois ans :

*« Je suis... un accident de parcours (ndlr : il n'avait pas le profil scientifique exigé) mais comme ça correspondait bien à un changement de philosophie et de politique de recrutement, j'ai été engagé ».*

Et il s'étonne aussi de la réaction des salariés face à des changements décidés par la gouvernance européenne et à l'éventuelle suppression de la structure française :

*« Je viens du privé et pas de l'académique ; c'est amusant de voir comment les gens réagissent à un simple changement : il y a ceux qui le rejettent, ceux qui le prennent à bras le corps et trouvent cela formidable et tous ceux qui sont entre les deux ».*

Toutes ces réactions sont bien en adéquation avec des éléments vus dans la revue de littérature relatifs à la notion de l'identité au travail. Elles confirment surtout les changements identitaires qui surviennent en période de changements organisationnels : le premier, négatif, est facteur de moments difficiles, pénibles voir même déstabilisants, tant la crise peut être aigüe : le paroxysme de cet état peut être le suicide, comme l'a démontré Durkheim dans son livre intitulé : « Le Suicide » en 1897.

Le second aspect est facteur d'introspection et peut déboucher sur une évolution positive car « c'est bien la crise qui révèle le sujet à lui-même, l'oblige à réfléchir, à changer, à se battre

pour « s'en sortir » et à s'inventer lui-même, avec les autres. L'identité personnelle ne se construit pas autrement » (Dubar, 2000, p. 218).

Ainsi, grâce à toutes ces valeurs et à ces fonctionnements spécifiques, nous constatons que nos interviewés portent en eux la capacité de faire face aux mutations. Toutefois, nous observons que les évolutions ne se feront pas à n'importe quel prix et quoiqu'il en soit, elles doivent se faire progressivement, en tenant compte « des garde-fous » existants.

L'attachement aux origines est fort et facteur de résistance si les remises en cause sont trop rapides et trop profondes. Il peut, par contre, être source d'innovation à condition que les valeurs fondamentales soient respectées.

En conclusion de cette pré-enquête et de cette étude comparative, nous sommes en mesure de répondre à nos deux hypothèses de départ:

- Le monde associatif est en train d'évoluer vers un système entrepreneurial : après notre enquête terrain, nous pouvons répondre « oui » à cette question et confirmer que les acteurs sont conscients de cette évolution.
- Les acteurs sont réfractaires aux mutations du monde associatif et à son hybridation vers le monde entrepreneurial : plusieurs réponses sont venues partiellement valider cette hypothèse. Mais nous avons pu découvrir que si certains résistent au changement, d'autres semblent invalider cette même hypothèse car ils voient dans cette mutation une opportunité de mouvement et seraient donc des révélateurs du changement social.

Maintenant que nous avons répondu à notre première hypothèse et que nous savons que l'hybridation est en cours dans le monde associatif, nous devons tenter de répondre à la double hypothèse concernant les acteurs du monde associatif : sont-ils réfractaires ou favorables à cette mutation ?

Pour y répondre, nous avons choisi d'aller étudier un secteur particulier du monde associatif, le secteur social. Nous nous intéresserons spécifiquement aux managers de proximité de ce secteur sur lesquels nous concentrerons notre monographie.

Forts de nos différents constats, nous orienterons notre enquête en ayant à l'esprit une phrase de Sénèque (relevée sur le mur du bureau d'un de nos interviewés) qui disait : « Ce n'est pas le changement qui fait peur aux gens, mais l'idée qu'ils s'en font ».

### **PARTIE III. MONOGRAPHIE**

Notre étude monographique a pour objet de répondre aux deux hypothèses dégagées par l'étude comparative concernant l'identité des managers de proximité face à la mutation de leur secteur. De façon plus empirique, peut-on dégager des identités propres aux managers de ce secteur, identités qui se sont construites en réaction à l'hybridation en cours ?

Pour voir s'ils sont réfractaires ou au contraire favorables et innovants face à ces changements, nous avons décidé de choisir le secteur social comme terrain d'étude.

Ce choix n'a pas été fait au hasard et il est la conséquence de plusieurs facteurs : d'une part, il représente le secteur associatif ayant connu la plus grande croissance en nombre de salariés (cf. revue de littérature) et d'autre part, c'est un secteur qui a été et qui est encore aujourd'hui soumis à de nombreuses turbulences (loi de décentralisation, restrictions des budgets de l'Etat, problème de recrudescence de la pauvreté, des violences, des cas difficiles...).

Tous ces éléments sont autant de facteurs de stress et par conséquent de réactions humaines très diverses.

De plus, nous avons un atout de taille puisque l'un de nous deux travaillant dans une très grande structure d'aide sociale avec des missions et des acteurs diversifiés, nous avons des managers de proximité disponibles pour les entretiens et très intéressés par le sujet.

Dans cette étude monographique, nous évoquerons d'abord la situation actuelle du secteur social ainsi que les associations dans lesquelles nous avons effectué nos entretiens.

Nous présenterons ensuite les managers de proximité interviewés, acteurs de notre enquête, sous l'angle ethnologique pour finir par la méthodologie employée.

Nous expliquerons en quoi le choix de l'analyse identitaire et de la notion d'idéal-type nous a paru le plus adapté à notre étude monographique, puis comment nous avons procédé pour faire notre analyse de contenu. Nous identifierons les thèmes qui s'en sont dégagés et ceux que nous avons décidés de garder.

Enfin, à partir de ces éléments, nous évoquerons les idéaux-types de managers de proximité qui sont ressortis de notre étude.

## **1. Zoom sur le secteur social, un secteur particulier du monde associatif**

### **1.1. Focus sur les mouvances en cours**

Patrick Lefèvre, dans un article évoquant le management dans les organisations sociales et médico-sociales, donne une vision très complète du secteur : « Le concept de management est resté longtemps à la périphérie des organisations sociales et médico-sociales. Le secteur est pourtant concerné par toutes les évolutions intervenues dans les entreprises privées ou publiques, même si les associations, établissements et services ont évolué différemment, compte tenu de facteurs historiques, culturels et de la nature des missions. En effet, l'éthique, le militantisme, la pression relative des environnements, ont longtemps protégé des turbulences. Le secteur est aujourd'hui identifié par les environnements juridiques, concurrentiels et économiques.

Le terme de management social a pris place prudemment dans des organisations qui sont de plus en plus confrontées aux mêmes contraintes que les entreprises de services, si ce n'est que le degré de pression externe est moindre. La « protection » que représentent les subventionnements accordés aux établissements et services, et le moindre risque entrepreneurial, contribuent à pondérer les pressions. Pour autant, les exigences se sont accrues et les recompositions sont engagées dans un secteur où l'on parle ouvertement de « reprise », de « fusion », de « qualité », de « concurrence », d'appels d'offres... Les petites associations disparaissent au profit de groupes associatifs entreprenants. De nombreuses recompositions s'organisent aussi en réponse aux mutations contextuelles, à la désinstitutionnalisation, à la prise en compte des notions de territoire ou de travail en réseau, et surtout au développement de la logique de prestation et de service au détriment de la logique de structure. Les organisations sociales sont dès lors moins identifiées à partir de publics cibles, mais plutôt à partir de leur capacité à répondre, par la qualité et l'innovation, à des demandes naissantes sur le territoire, et à partir de leur projet associatif ou d'établissement » (Lefèvre, 2002).

Cet état des lieux nous permet de repositionner le contexte dans lequel ont eu lieu nos entretiens et confirme bien que le secteur social, à l'instar du monde associatif dont il fait partie, n'échappe pas aux mutations et à l'arrivée d'un modèle entrepreneurial.

## **1.2. Les associations rencontrées dans le cadre de notre étude monographique**

Nous sommes allés à la rencontre de managers de proximité à travers deux associations du secteur social dont les noms sont modifiés pour des raisons de confidentialité.

L'essentiel de nos entretiens a eu lieu dans l'une d'entre elle.

### **1.2.1. Terrain d'enquête n°1 : l'association Alpha**

Cette association est celle dans laquelle, pour l'étude comparative, nous avons interviewé la directrice d'un des établissements, directrice que nous avons renommé Agnès.

Pour mémoire, le champ d'intervention de cette institution se situe au niveau régional. Elle est de taille relativement conséquente pour une association de ce secteur puisqu'elle comprend un siège social, vingt huit structures et près de mille salariés agissant essentiellement pour la protection et l'éducation des mineurs. Les activités s'articulent autour d'un certain nombre de services et de lieux d'accueils : le travail préalable de terrain consiste à évaluer la nécessité ou non d'un placement. En fonction des évaluations réalisées, les mineurs peuvent être accueillis en urgence lorsque la situation l'exige. Par la suite, si nécessaire, des lieux d'hébergements leurs sont proposés (internats ou familles d'accueils) où ils peuvent séjourner à moyen / long terme en bénéficiant notamment d'atelier de soutien à la scolarité. Il est à noter que ce dispositif permet également à de jeunes majeurs d'être soutenus jusqu'à vingt-un ans.

Ainsi, l'association reste fidèle à la mission pour laquelle elle a été conçue en développant toutes les formes d'action éducative en faveur des jeunes et des familles en difficulté.

Cette association a un fonctionnement classique avec un conseil d'administration et une direction générale. Les établissements et services sont composés de directeurs, de directeurs adjoints, de chefs de services éducatifs, d'équipes de psychologues et psychiatres, d'équipes éducatives, d'équipes de services généraux et administratifs et d'usagers.

### **1.2.2. Terrain d'enquête n°2 : l'association Oméga**

Cette seconde association a elle aussi un périmètre d'intervention régional, mais dans une moindre mesure comparativement à la précédente. Elle a un siège social, douze

établissements et mobilise environ trois cents cinquante salariés qui interviennent dans le cadre d'accompagnement en prévention spécialisée, en milieu ouvert, en internat, en placement familial, soins médicaux et hébergement. Son action est dédiée aux jeunes en danger, aux familles en grande difficulté et aux majeurs défavorisés, rejetés ou exclus.

L'association est active dans les domaines de l'action éducative pour les jeunes mineurs et majeurs, la protection de l'enfance et de l'adolescence, l'échec scolaire, la justice et l'accueil d'urgence. Elle se veut le lien entre l'usager, la famille d'accueil et le travailleur social.

Cette association a également un fonctionnement classique avec un conseil d'administration et une direction générale. Ses établissements ont une organisation hiérarchique similaire à celle présentée pour l'association Alpha.

### **1.3. Panel et méthodologie d'enquête**

#### **1.3.1. Présentation du panel**

Pour avoir une vision des plus précises des identités présentes, nous avons essayé d'avoir le panel le plus représentatif au niveau des interviewés : il était important d'avoir une diversité d'âge, d'ancienneté, de genre partant de l'idée que l'écart générationnel pouvait jouer un rôle en terme d'appartenance ou d'attachement à l'association pour laquelle les personnes œuvraient. De plus, cette diversité nous permettait de voir si ces différents éléments pouvaient avoir une influence sur la perception individuelle des changements organisationnels vécus par le monde associatif.

#### Caractéristiques socio- démographiques de notre échantillon

Pour notre étude monographique, nous avons rencontré neuf managers de proximité :

- 7 managers de proximité issus de la promotion interne dans le secteur social et dans l'institution où nous sommes principalement intervenus ; ces managers sont appelés « chefs de service éducatifs » et 2 managers issus d'autres institutions.
- 6 managers ont 50 ans ou plus, trois ont entre 36 et 38 ans
- Le « panel » était composé de cinq femmes et quatre hommes ce qui nous a permis de voir si la question du genre pouvait influencer sur les réactions face aux changements

- Les neuf interviewés ont une ancienneté dans la fonction assez importante mais avec des différences : quatre d’entre eux ont plus de 10 ans d’ancienneté dans la fonction, la moyenne étant plutôt de neuf ans et plus.
- L’ancienneté dans le secteur est remarquable : tous les managers rencontrés ont plus de 13 ans d’exercice dans le secteur social et les plus anciens y travaillent depuis 36 ans.

Nous avons résumé cette typologie dans un tableau récapitulatif

Ndlr : l’abréviation CSE veut dire « chef de service éducatif » et pour les mêmes raisons de confidentialité qu’au cours de l’étude comparative, les prénoms ont été changés et sont complètement fictifs.

Prénoms	Entretien	H / F	Agés	Fonction	Ancienneté dans le poste actuel	Ancienneté dans la fonction	Ancienneté dans le secteur
Sylvie	301	F	54	CSE	3 ans	16 ans	34 ans
Georges	302	H	50	CSE	3 ans	6 ans	34 ans
Géraldine	303	F	37	CSE	9 mois	8 ans	15 ans
Marie	304	F	38	CSE	8 ans	8 ans	13 ans
Sabine	305	F	50	CSE	13 ans	13 ans	27 ans
Christelle	306	F	36	CSE	5 ans	5 ans	16 ans
René	307	H	55	CSE	5 ans	11 ans	36 ans
Gérard	308	H	54	CSE	4 ans	4 ans	15 ans
Paul	309	H	50	CSE	7 ans	12 ans	28 ans

Si nous analysons les typologies des personnes selon ce tableau, nous pouvons voir que :

- La répartition hommes/femmes est plutôt respectée alors que nous n’avions pas déterminé à l’avance le fait d’avoir une égalité parfaite au niveau du sexe,
- Mis à part une exception, tous les autres managers rencontrés sont tous depuis plusieurs années dans leur poste mais également dans leur fonction,
- Il existe une véritable fidélité au secteur social. On voit que même si ce panel est loin d’être représentatif, il démontre que les individus ont l’air d’être très stables en termes d’activité et n’ont pas *a priori* eu envie de changer de secteur très souvent. Est-ce parce qu’ils s’y sentent bien ? Est-ce parce que les promotions de poste et/ou les opportunités d’évolution sont rares ? Est-ce pour des raisons de trajectoire ? Les réponses sont certainement aussi nombreuses que le nombre de managers interviewés.

### **1.3.2. Présentation de la méthodologie et du guide d'entretien**

Nos entretiens ont été pris par téléphone et comme pour notre étude comparative, l'accueil et la disponibilité de nos interlocuteurs ont été très agréables et facilitant pour notre planification.

A l'instar de notre étude comparative, nous avons établi un guide d'entretien<sup>29</sup>, à la différence qu'il se voulait un peu moins ouvert que le premier eu égard aux hypothèses que nous cherchions à vérifier.

Nous avons établi une liste de questions par thèmes en veillant toujours à les aborder par une interrogation ouverte, afin de faciliter la parole de nos interlocuteurs.

Les différents thèmes qui ont été abordés sont les suivants :

- La dimension biographique: identité professionnelle et parcours professionnelle, évolution au sein de la structure
- Le rapport au poste actuel à l'entreprise: description du poste, explication de la fonction, perceptions positives et négatives de leur mission
- Les moyens mis à disposition pour mener à bien les missions
- Les moyens pour prendre du recul par rapport à l'activité
- L'autonomie dans le travail
- Le rapport à la formation
- Les rapports hiérarchiques : avec leurs supérieurs, avec leurs collaborateurs, entre leurs supérieurs et leurs collaborateurs
- Les valeurs partagées avec l'équipe
- L'engagement au travail
- L'articulation vie privée/vie professionnelle
- Le rapport à l'avenir professionnel
- L'évolution du secteur social et le rapport à l'avenir du secteur
- Leur vision de l'évolution du monde associatif

Le guide d'entretien était semi-directif et composé de ces grandes questions et de sous-questions qui nous permettaient de creuser les informations si elles manquaient de précisions.

---

<sup>29</sup> Cf. Annexe 3



Les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des interlocuteurs et parallèlement, nous prenions le plus de notes possibles.

Ils ont été ensuite tous retranscrits dans leur totalité, chacun durant environ une heure à une heure trente et souvent, en « off » c'est-à-dire quand l'entretien était officiellement terminé, les échanges se poursuivaient. Ces moments plus informels ont fréquemment donné lieu à des propos très intéressants pour la vérification de nos hypothèses.

Les interviews ont toutes eu lieu sur le site du manager de proximité interviewé. Il faut noter que si l'un d'entre nous était habitué à ces locaux puisqu'il les connaît bien, l'autre a été très surprise par leur état. En effet, nous sommes allés sur quatre sites différents qui sont des lieux d'accueil de personnes en difficulté et notamment de jeunes en difficultés.

Ces locaux sont à la fois des points administratifs mais surtout, ils sont les lieux d'hébergement des personnes accueillies. Ils sont dans l'ensemble assez vétustes.

Ce sont pour la plupart des habitations très anciennes et dans les bureaux, nous avons pu rapidement voir que les moyens matériels étaient assez limités.

Mais ce qui a le plus marqué celui d'entre nous qui n'est pas du métier, c'est que nous n'avons pratiquement jamais rencontré les jeunes accueillis : étaient-ils à l'extérieur, dans leur chambre ? Il lui a semblé que ces lieux qui sont aussi des « lieux de vie » n'exprimaient pas vraiment « la Vie » et cela lui a paru un véritable paradoxe.

Mais nous savons aussi que ce sont des ressentis et que nous étions là pour avoir des réponses à nos hypothèses.

Maintenant que la méthodologie est exposée, nous devons expliquer notre choix d'analyse puis nous reviendrons sur les résultats.

## **2. La conceptualisation par idéaux-types et la méthodologie d'analyse de contenus**

Après avoir retranscrit par écrit tous les entretiens, nous avons décidé de les analyser dans le but d'identifier un ou plusieurs idéaux types des managers de proximité du monde associatif.

Nous avons procédé à l'analyse de contenu en suivant les procédés préconisés. Nous avons d'abord trouvé cette méthode assez complexe mais très rapidement, nous avons vu qu'elle était la seule qui nous permettrait de pouvoir effectuer une analyse détaillée des entretiens :

elle permet de minimiser les éventuels biais cognitifs et culturels en s'assurant de l'objectivité de la recherche et de regrouper les interviewés selon des « groupes » ayant des similitudes. Cette volonté était liée au fait que nous avons choisi de présenter nos résultats selon le concept d'idéal-type, concept qui nous a semblé le plus adapté et que nous allons rappeler pour ensuite définir les thèmes qui se sont dégagés de l'analyse de contenu des entretiens.

## **2.1. La notion d'idéal-type**

La notion « d'idéal-type » est un concept sociologique défini par Max Weber. « Il vise, pour l'auteur, à bâtir un modèle d'un phénomène social qu'on cherche à étudier pour ses qualités intrinsèques. [...] Le terme « idéal » dans « idéal-type » ne renvoie pas au concept de perfection, mais à l'idée : il ne s'agissait pas, pour Weber, de construire un modèle idoine, mais de donner les grandes lignes. Pour l'auteur, cette méthode permet de dresser un « tableau de pensée homogène » qui n'a pas pour finalité de retranscrire la réalité : c'est seulement un guide dans la construction des hypothèses. La construction d'un idéal-type consiste tout d'abord à relier dans une trame commune, des phénomènes potentiellement disparates de l'expérience. Ainsi, un théoricien ne va jamais rencontrer la bureaucratie telle qu'il la formule au sein d'une organisation, ou le capitalisme tel qu'il le conçoit ; mais il va constituer le concept de capitalisme ou de bureaucratie à partir d'un certain nombre de traits qu'il a relevé sur différentes entreprises « capitalistes » ou sur différentes formes « de bureaucratie » qu'il a pu observer. Il faut ensuite apporter une cohérence et de la logique à l'ensemble des traits ainsi reliés, quitte à en atténuer voire à en gommer certains, et au contraire à mettre en avant d'autres.

L'idéal-type est une production idéalisée, qui n'a qu'une simple valeur logicienne : il est le support de comparaisons et de classements et constitue une utopie qui doit aider à la réflexion. De fait, l'idéal-type n'est pas un idéal en termes de valeurs, mais une conception en termes de caractéristiques. Son élaboration repose sur l'observation des faits : la notion véhiculée par un idéal-type est une idéalisation de l'idée telle qu'elle s'incarne dans les faits. Par exemple, l'idéal-type bureaucratique est très souvent présenté comme une liste de caractéristiques qui sont le signe d'une rationalisation autour d'une autorité du type rationnel-légal, caractéristiques très factuelles (primauté de l'écrit, structures hiérarchisées, etc.). Il ne s'agit donc pas de penser une idée au sens platonicien du terme, c'est-à-dire comme une abstraction pure séparée du monde des faits variables et contingents.

Tout idéal-type est rattaché à la perspective dans laquelle son créateur l'a construit.

Par définition, l'idéal-type est une reconstruction stylisée dont l'observateur a isolé les traits les plus significatifs d'une réalité, il s'agit donc d'un modèle d'intelligibilité. L'utilité de ce modèle réside dans le fait que Weber nous livre ici un véritable outil pour étendre le sujet de réflexion et optimiser sa compréhension<sup>30</sup> ».

Selon Max Weber, « On obtient un idéal-type en accentuant unilatéralement un ou plusieurs points de vue et en enchaînant une multitude de phénomènes isolés, diffus et discrets, que l'on trouve tantôt en grand nombre, tantôt en petit nombre, par endroits pas du tout, qu'on ordonne selon les précédents points de vue choisis unilatéralement pour former un tableau de pensée homogène » (Weber, 1965, p. 181).

## **2.2. Une première ébauche identitaire à travers l'analyse de contenu**

Après avoir justifié notre choix, nous allons évoquer les thèmes qui se sont dégagés de notre analyse de contenu. Puis nous précisons ceux qui n'ont pas été retenus pour évoquer ensuite ceux qui nous ont permis de construire nos idéaux types.

### **2.2.1. L'analyse de contenu**

Lors de notre analyse de contenu, nous avons utilisé la technique qui nous avait été proposée : nous avons pris quatre entretiens que nous avons analysés en détail et en fonction des thèmes listés au préalable. Après cette série d'analyses et la constitution de « branches » sur lesquelles les feuilles étaient à chaque fois un mot clé reprenant un des thèmes, nous avons pu voir que la posture actuelle du manager de proximité n'est pas ancrée.

Les thèmes qui se sont dégagés de la lecture des entretiens, selon cette méthodologie, sont :

- Passé professionnel
- Relation à l'avenir professionnel
- Rapport au métier
- Rapport à la formation
- Moyens
- Relations aux partenaires

---

<sup>30</sup> <http://fr.wikipedia.org/wiki/Id%C3%A9al-type> ; consulté le 01/10/11

- Relations à la hiérarchie
- Relations aux collègues, aux pairs
- Relation entre leurs supérieurs et leurs collaborateurs
- Relations aux collaborateurs
- Rapport aux usagers
- Engagement
- Autonomie
- Prise de recul
- Evolution du secteur associatif
- Valeurs
- Rajouts complémentaires

Nous avons regroupé les extraits d'entretien par thème. Par exemple : « *Quand j'ai été embauchée, un des administrateurs m'a demandé ce que j'attendais pour être directrice, je crois que c'est une fonction qui ne m'intéresse pas. C'est peut être lié à ma névrose. Je crois que je suis de manière névrotique attachée au terrain* » a été classé dans la chemise (ou thème) « Rapport au métier ».

Ce relevé nous a permis de classer au fur et à mesure de la lecture des entretiens ce qui a du sens et d'élaborer une grille d'analyse qui comprend tous les thèmes que nous avons pu relier avec nos hypothèses : pour avoir une lecture simplifiée, nous avons par moment forcé le trait sur les verbatim pour résumer, en un mot clé, l'idée qui s'en dégageait.

Grâce à cette analyse un peu caricaturale, nous avons réussi à faire ce que l'on appelle des « paquets » ou encore des groupes.

### **2.2.2. Les résultats de notre analyse**

Après avoir réalisé notre analyse de contenu, nous avons pu constater que certains sujets abordés n'apportaient pas de réponses aux deux hypothèses relatives à l'identité des managers face à l'hybridation du secteur et nous avons décidé de ne pas les retenir.

Les thèmes non retenus sont : le passé professionnel, les moyens, les relations aux partenaires, les relations à la hiérarchie, les relations aux pairs, les relations entre leurs supérieurs et leurs

collaborateurs, l'engagement, l'autonomie, la prise de recul, les valeurs, les rajouts complémentaires.

Ces thèmes sont bien sûr tous intéressants et évoquent à leur manière une ébauche de « portrait-robot » du chef de service éducatif actuel du secteur social, mais nous avons choisi de ne pas les développer pour nous concentrer sur les cinq thèmes qui nous ont permis d'identifier nos idéaux-types.

Ces cinq thèmes sont :

- Le rapport aux usagers
- Le rapport à la formation
- La relation avec les collaborateurs
- Le rapport au futur professionnel
- Le rapport à l'évolution du monde associatif

Avant de dévoiler les idéaux-types qui se sont dégagés de cette analyse en donnant pour chacun les critères les plus prégnants, nous devons préciser que dans les thèmes retenus, nous avons isolé le rapport aux usagers et le rapport à l'évolution du monde associatif.

En effet, ces deux thèmes seront abordés pour l'ensemble des idéaux-types :

- Le rapport aux usagers est commun à tous nos idéaux types et l'on pourrait parler « d'élément significatif » de l'identité professionnelle de l'ensemble des managers du secteur social.
- Le thème relatif à l'évolution du monde associatif nous permettra d'avoir une analyse plus projective des managers. Nous ne l'avons pas retenu comme élément différenciant des idéaux-types parce qu'il est trop emprunt de la question de l'âge. Si nous l'avions considéré, il aurait faussement teinté notre classification.

Les idéaux-types seront donc analysés au regard des trois thèmes restants : le rapport à la formation, le rapport aux collaborateurs, la relation au futur professionnel.

### **3. Les managers de proximité : des identités « d'entrepreneurs sociaux » en devenir**

#### **3.1. Une culture partagée par tous les managers de proximité : le rapport aux usagers**

Lorsque nous avons construit notre tableau, nous avons constaté que la relation aux usagers est un élément prégnant pour l'ensemble des managers : la notion du « service rendu aux usagers » semble apporter une forme de légitimité à la fonction de managers. Elle est d'ailleurs tellement ancrée que les managers de proximité sont très opposés à ce que la qualité de ce service soit altérée par tout système nouveau y compris bien sûr le modèle entrepreneurial : les chefs de service éducatifs semblent se poser comme les gardiens de cette orthodoxie.

Ce socle commun est si présent que les réponses des chefs de service éducatifs sont pour la plupart d'entre elles fortes en termes de sémantique utilisée : tous parlent quasiment de relation « vitale » et les en priver serait leur ôter l'essence même de leur métier. Même si certains ont compris la nécessité de créer de la distanciation par rapport aux usagers pour pouvoir accomplir au mieux leur mission de manager, ils restent malgré tout, tous, très attachés au terrain.

Le mot qu'utilise Sylvie pour parler de son attachement au terrain est très fort puisqu'il relève de la psychanalyse, elle parle de « névrose » :

*« Quand j'ai été embauchée, un des administrateurs m'a demandé ce que j'attendais pour être directrice, je crois que c'est une fonction qui ne m'intéresse pas. C'est peut être lié à ma névrose. Je crois que je suis de manière névrotique attachée au terrain ».*

Marie avoue que sa plus grande préoccupation, c'est le bien être des usagers et va même jusqu'à parler de difficulté pour elle de vivre la séparation quand les jeunes s'en vont :

*« Des fois il faudrait rester plus longtemps parce que là le gamin, il a besoin d'être entouré encore, parce qu'il est en train de criser... Donc il a besoin d'être rassuré un petit moment... Et que voilà, on est dans un système de planning où on pense beaucoup au salarié finalement et pas beaucoup aux gens qu'ils ont à encadrer. Oui, je crois qu'il y a, comme dirait mon collègue, un problème : si on est bon pour s'attacher aux jeunes, on l'est beaucoup moins pour s'en détacher... Il faut travailler la séparation. On y a un peu travaillé et on fait un bilan ; un entretien bilan pour chaque jeune qui s'en va. On*

*prépare une carte avec des photos qu'on fait signer à tout le monde... Il y a une petite fête de départ ; mais ça reste pas simple ».*

Mais le plus frappant, c'est de voir combien elle est plus tolérante avec ces jeunes qu'avec ses propres collaborateurs :

*« Moi, je vais vous dire une chose : les gamins ne m'ont jamais fatiguée. Ils avaient beau être explosés, violents, jamais ils ne m'ont fatiguée. Les gens qui me fatiguent ce sont les collaborateurs, ce sont les professionnels en fait, qui ne font pas leur boulot. Autant je peux accepter presque tout des jeunes parce que c'est leur rôle à eux d'être dans leur rôle de jeune en difficulté... Mais les professionnels incompétents, malheureusement, je trouve qu'il y en a de plus en plus et c'est ça qui me fatigue dans ce métier ».*

L'entretien de René met aussi fortement l'accent sur la relation avec les usagers :

*« (Long temps de réflexion) Alors je crois que j'ai toujours autant de plaisir à rencontrer des familles, faire des admissions, rencontrer des enfants, faire des entretiens quand il y a nécessité que je sois là, à être en réunion surtout sur le plan clinique. Ca, ça me plaît toujours beaucoup. En plus, au fil des années, il y a des quantités d'exigences, d'angoisses, de réflexes que je ne traîne plus donc je suis beaucoup plus détendu ».*

Pour Georges, la notion de travail bien fait concerne en priorité le service rendu aux usagers et il évoque l'accueil qui leur est réservé :

*« C'est l'accueil. Je trouve que j'ai une équipe de collaborateurs qui ont développé une vraie force, des vraies qualités autour de l'accueil. Ils sont extrêmement accueillant, dès fois même sans discernement ; ce qui est tout à leur honneur ».*

A la différence de Marie et René, Paul a une vision un peu moins affective de la relation qu'il doit avoir avec les usagers (vision partagée par d'autres comme par exemple Georges ou Sylvie): il sait qu'il faut lutter contre les affects s'ils prennent trop de place :

*« On a des gamins qui sont arrivés tout petits et qui ressortent non pas les pieds devant mais tout grands. : c'est d'ailleurs une des raisons pour laquelle cette équipe*

*« adolescents » a été créée pour mieux accompagner les gamins sortants avec ces questions de la prise d'autonomie, de décoller un peu de la famille d'accueil, voilà de s'autoriser un peu à partir et de réfléchir en commun à ce qui se passe à l'adolescence : on a la réputation de s'occuper des gamins pas trop mal mais aussi un peu trop de les cocooner ; donc l'idée c'était qu'on puisse opérer un changement symbolique en faisant en sorte qu'il change d'équipe pour impulser une nouvelle dynamique avec eux et travailler différemment dans le soutien des familles d'accueil dans cette période sensible qui va être celle aussi de la préparation au départ à l'autonomie et soutenir les jeunes autour de ça »*

Pourtant, il reste attaché à l'aide apportée aux usagers mais il est conscient que cela peut être fait au détriment de l'aide à apporter aux salariés :

*« Je suis resté « éducateur chef dans l'âme », un peu collé au terrain. [...] Je crois que c'est le cœur de métier c'est ce qui fait que ça me plaît bien aussi mais à certains moments ça me met aussi en porte à faux dans certains aspects de ma fonction et par rapport à mes collaborateurs »*

Nous avons gardé les propos tenus par Paul pour conclure sur cet attachement aux usagers. Il résume totalement toute l'ambiguïté qui est évoquée (souvent en filigrane d'ailleurs) par les chefs de service : rester proche du terrain pour garder le contact avec les usagers mais pour autant, assumer pleinement son rôle de manager qui est d'abord de gérer ses collaborateurs, les éducateurs. Il précise :

*« Je trouve qu'on est un peu plus dans la réalité du terrain ce qui ne veut pas dire qu'on n'interroge pas nos moyens de travail mais on est plus dans la clinique et je trouve ça plus intéressant. [...] Ce qui me plaît, et c'est une des raisons pour lesquelles je ne veux pas être directeur, c'est un rapport conservé avec le terrain c'est-à-dire avec cet aspect clinique et technique ».*

Mais immédiatement il ajoute :

*« Ces deux aspects, c'est la difficulté majeure pour les chefs de service éducatifs, notamment ceux qui ne sont pas formés. Du coup, il est humainement compréhensible qu'ils se réfugient dans ce qu'ils connaissent le mieux... C'est-à-dire le terrain. Mais la clinique doit prendre en compte la stratégie et inversement ».*



Ce manque de distance revendiqué est surprenant mais compréhensible au regard des explications apportées par Hélène Chéronnet : « Dans la construction solitaire de leur expérience, les chefs de service éducatifs ont peu la possibilité de se représenter leur travail d'encadrement et l'absence de rhétorique professionnelle à ce propos le rend peu visible. [...] Les chefs de service exercent une fonction d'encadrement qu'ils ont tendance à définir encore sur les bases de leur métier initial d'éducateur spécialisé. [...] Ils sont en mal de repères. [...] On constate que le sens subjectif de leur travail se construit largement sur la conception qu'ils ont de l'accompagnement des usagers, en lien avec la culture de leur métier initial. Le savoir clinique reste la principale source de leur expertise et les savoirs d'expérience les aident à garder une marge d'autonomie dans l'occupation d'un poste où les pré-requis sont parfois peu formalisés et où dominant des exigences de contractualisation en ce qui concerne l'activité d'aide aux personnes. Ces savoirs leur permettent à la fois d'être reconnus par les équipes qu'ils encadrent et de sauvegarder du pouvoir vis-à-vis du directeur. Ils maîtrisent ainsi des informations que le directeur n'a pas et qui concernent directement les populations accompagnées » (Chéronnet, 2009).

Si l'élément déclencheur est la relation à l'utilisateur, nous allons analyser les trois idéaux-types qui se sont dégagés à partir de ce socle commun. Le rapport à la formation contribue à modifier, construire et faire évoluer l'identité des managers, notamment dans la relation à leurs collaborateurs et dans la vision de leur futur professionnel.

### **3.2. Un corps social divisé face aux mutations du secteur : trois idéaux-types**

Nos hypothèses nous ont permis de déterminer que dans le monde associatif, il y a des managers de proximité réfractaires aux mutations et d'autres favorables à ces dernières. Il y a aussi des managers de proximité qui sont incertains quant à la voie à suivre et qui sont en plein questionnement identitaire. Nous allons voir à travers nos trois idéaux-types que les managers de proximité du secteur social sont dans des postures rigoureusement identiques mais dans des intensités très différentes.

Pour construire nos trois idéaux-types, nous sommes partis de la notion du « train de la mutation ». Le « train de la mutation » est en route, il est parti de la gare de « l'association », et a pour destination la gare « entrepreneuriale ».

Nos trois idéaux-types vont alors prendre une décision. Il y a :

- Ceux qui restent sur le quai et ne prennent finalement pas le train, nous les appellerons « les réticents »,
- Ceux qui courent après le train mais ne savent pas lequel (celui qui va à la destination finale ou celui qui prend une autre direction), « les hésitants »,
- Ceux qui sont déjà dans le train dont certains remontent vers la locomotive, « les appétents ».

Nous allons analyser chaque idéal-type au regard de leur rapport à la formation, leur relation à leurs collaborateurs, leur rapport au futur professionnel.

### **3.2.1. Les managers qui sont sur le quai : « les réticents »**

Sur l'ensemble de nos interviewés, seul Paul est aujourd'hui réticent et reste pour l'instant sur le quai, son ticket à la main en plein questionnement.

Il incarne bien ce que dit Florence Osty dans les mondes sociaux de l'entreprise : « La nostalgie d'un retour à l'ordre ancien et la référence constante à un monde de certitudes, de protection, de cohésion, et d'intégration structurent fortement les représentations collectives des acteurs et témoignent de leur profond désarroi dans le temps présent » (OSTY, 2007, p. 215).

#### **3.2.1.1. Relation à la formation**

Pour les réticents, la formation est pratiquement absente de leur cursus, qu'il s'agisse de la formation initiale ou continue.

Paul se dit qu'aujourd'hui il devrait aller vers la formation CAFERUIS qui validerait sa compétence même s'il doute d'avoir un jour l'opportunité d'évoluer dans la hiérarchie :

*« Je n'ai pas fait de formation qualifiante. J'ai fait, par exemple pour être CSE, j'ai fait une formation à l'Andési qui s'appelait « approche de la fonction CSE ». Trois semaines. Je n'ai pas le CAFERUIS ce qui est un tort ».*

### **3.2.1.2. Relation aux collaborateurs**

Les réticents ont une relation pesante avec leurs collaborateurs.

Pour Paul, gérer la relation avec les collaborateurs est un poids :

*« Avec les collaborateurs ? Quant il faut prendre position pour ou contre, c'est assez unanime de leur côté, moi je suis assez seul du mien. Mais sinon, c'est très variable, il y a des individus très différents : Il y a des gens avec qui je me sens des affinités, des complicités ; il y a des gens avec qui il y a plus de distance ».*

Pourtant, il est conscient qu'il a des failles qui lui font penser qu'il n'est pas un si bon manager :

*« On a souvent des bons moments, c'est plus des moments informels ; c'est là que je dis que je ne suis pas un bon manager. La culture d'entreprise, les fêtes d'entreprise, les comités d'entreprise ça m'a toujours un peu gonflé et je pense que l'équipe a besoin de ce genre de choses, de moments où tu dis « allez, on va faire un repas... ».*

### **3.2.1.3. Rapport à l'avenir professionnel**

Les réticents sont dans des identités bloquées et par conséquent dans un futur professionnel de même nature.

Paul sait que pour évoluer, il devrait faire une formation diplômante mais ne semble pas en avoir l'envie :

*« Je n'ai pas le CAFERUIS [...], mais je devrais faire une VAE ne serait ce que parce que ça me ferait un peu plus de sous sur ma fiche de paye. Je me suis dit avec douze ans de pratique de CSE je me disais pourquoi pas faire une formation plus qualifiante, faire un CAFERUIS pourquoi pas ? Mais plus le temps passe, plus je me dis que je ne serai pas directeur. Je pense que je n'en n'ai ni l'envie ni les compétences. C'est moi qui ait résisté aux formations qualifiantes, en disant : Ce n'est pas le moment, je ne peux pas*

*laisser l'équipe là, ça va me faire trop d'absences... Alors, c'était peut être des défenses de ma part aussi ; donc pas de formations. Je suis un gars du « tas » et notamment, j'ai réalisé que les collègues qui avaient fait CAFERUIS gagnaient sensiblement plus que moi. Je me suis dit merde, t'es un peu bête. Alors là, cette année, je vais certainement demander de faire ça par la VAE au moins, ce qui est une façon de reconnaître un peu les choses ne serait ce que si j'avais envie de changer, c'est maintenant un incontournable. J'ai crû comprendre que ce diplôme était obligatoire voir même légal, j'ai cru comprendre qu'une institution qui embauchait quelqu'un sans CAFERUIS devait s'engager à lui faire passer dans les cinq ans. Ca devient un pré-requis obligatoire maintenant mais je ne suis pas plus informé que ça. Mais je suis resté « éducateur chef dans l'âme », un peu collé au terrain ».*

Il ne semble pas non plus très en accord avec les missions qui correspondent au poste de directeur et qui sont plus orientées gestion :

*« On le voit l'évolution des postes de directeur dans l'association, c'est de plus en plus de postes de directeur de pôle, je ne suis pas sûr d'avoir la capacité. Est ce qu'il faut faire un bilan de compétences ? Là, j'ai un peu le nez dans le guidon et je n'ai pas de vision à long terme ; je pense qu'une formation m'aiderait certainement mais je ne sais pas laquelle, je suis à un âge, j'ai cinquante piges ! Si tu changes faut pas tarder. On est dans une association où moi je me retrouve plutôt bien dans les valeurs qu'elle soutient, je le dis clairement je ne suis pas mal dans l'association. J'ai toujours fait du placement familial, ça fait 17 ans. Est ce que je vais savoir faire autre chose ? Je me vois bien revenir en Institut Médico Educatif, en foyer. Je crois que je ne saurai pas ; enfin je n'ai jamais fait. Je suis un peu dans ce questionnement là et pour le moment je ne me suis pas encore collé à ces questions là. C'est certainement un tort, c'est une grosse interrogation ! ».*

### **3.2.2. Les managers qui courent après le train : « les hésitants »**

Sur l'ensemble de nos interviewés, Marie, Géraldine et Sylvie font partie de l'idéal-type des hésitants. Marie est celle qui hésite le plus à rester dans une trajectoire propre au métier qu'elle exerce aujourd'hui, tandis que Géraldine et Sylvie paraissent plus enclines à éventuellement monter dans le train.

### 3.2.2.1. Relation à la formation

Les hésitants et en l'occurrence les hésitantes puisque dans notre cas, ça ne concerne que des femmes, la relation à la formation initiale a souvent été chaotique sinon avortée. Quant à la formation permanente, elle est présente à travers le CAFERUIS et des formations hors métier.

Le parcours de formation de Marie montre qu'avant d'arriver dans la profession, le chemin a été très sinueux et long :

*« J'ai passé un bac D et après j'ai passé 4 années très compliquées où en fait après le bac je me suis inscrite en droit. Là, j'ai fait deux mois de droit. J'ai laissé tombé la fin d'année et à la rentrée suivante, donc ça c'était la 2<sup>ème</sup> année, je devais m'inscrire à Nantes dans une école privée qui préparait au concours para médicaux. Parce que mon idée à l'époque, c'était de faire du para médical. Mais sans être trop non plus fixée sur un métier particulier. [...] Autant vous dire que je n'ai pas pu continuer ; ça ne m'intéressait pas du tout, très clairement. [...] Donc en fait, je suis allée travailler pendant un an et demi comme barmaid dans un bar à Angers, toujours. Et en parallèle, j'ai fait un bilan de compétences. Et en fait, il s'est révélé que dans ce bilan de compétences que mon projet c'était trouver ce que je voulais faire comme métier. Et donc, le métier que je voulais faire, c'était éducatrice spécialisée qui était un métier que j'avais complètement refoulé entre guillemet puisque mes parents sont dans le social et en fait, tous les deux me disaient parce que je travaillais bien à l'école : puisque tu as des capacités : fait médecine, fais droit et tu rencontreras un avocat...ils m'avaient inculqué qu'on ne gagne pas sa vie dans le social. Et puis en fait, chasser le naturel et il revient au galop ; et finalement, voilà... j'ai passé des concours [...], je me suis inscrite à Montrouge et j'ai fait 3 ans à l'école d'éduc' de Montrouge. J'ai été diplômé en 98 ».*

Ce parcours est intéressant à double titre ; il résume bien une succession de formations initiales « avortées » et parallèlement, elle explique comment finalement, l'individu peut « refouler » ses envies et ses objectifs professionnels en raison d'un refoulement profond de « l'héritage familial » ; on entre là dans des notions fortes de formation « visée » et « héritée » comme l'évoque Dubar dans la crise des identités (Dubar, 2000).

Par contre, elle a cumulé de nombreuses formations métier. Elle n'a pas passé le diplôme de cadre (CAFERUIS) mais elle a fait des formations hors métier, dont la dernière en date qui pourrait l'amener à complètement changer d'orientation professionnelle :

*« En parallèle pour ce qui est de la formation continue, [...] je me suis lancée dans une formation de systémie que j'ai faite pendant quatre ans. Et j'ai, je ne sais plus en quelle année, commencé à faire des interventions dans les écoles d'éducs : faire passer des sélections. J'ai animé un Groupe d'Analyse des Pratiques(GAP) l'année dernière. Donc, voilà, je fais aussi des petites choses à côté. Et j'ai décidé de reprendre des études, il y a 4 ans maintenant, de psycho. Parce que moi je n'ai pas le CAFERUIS, je n'ai pas le diplôme de chef de service. Parce qu'à l'époque, on n'en avait pas besoin, ça existait tout juste. Et en fait, moi je n'ai pas envie d'être directrice par la suite parce que ce qui m'intéresse, c'est la clinique davantage. Et du coup, je prépare entre guillemet mon départ par la préparation de ce diplôme de psychologue. Donc, c'est quelque chose que je fais en plus de mon boulot par correspondance, donc je fais une année en deux ans minimum ».*

Quant à Géraldine, elle nous fait part de son « parcours chaotique » au niveau des études :

*« J'ai eu un niveau bac. J'ai fait 1<sup>ère</sup> année de BTS publicité et communication. J'ai travaillé un an dans la pub. Ca ne m'a pas plus du tout. C'était une orientation qui ne me convenait pas. Du coup, je suis repartie sur... Au départ je voulais être psy. [...] Je suis repartie sur ce premier intérêt pour les relations humaines à partir d'un Contrat Emploi Solidarité, à l'époque, d'assistante éducatrice dans une école Montessori qui s'est transformé l'année suivante en Contrat Emploi Consolidé ; et l'année suivante, toujours dans cette même école, j'ai obtenu un contrat de qualification pour faire la formation de moniteur éducateur. Donc, j'ai fait la première année et au cours de la première année, j'ai fait un stage dans un foyer de l'association. Et du coup, ce stage a changé toute ma vie professionnelle. Je me suis dit : « c'est ça que je veux faire ». C'est là que je veux être éducatrice : dans un foyer qui accueille des ados, filles, et je crois que j'ai vraiment adhéré avec tout. Ca a été une vraie rencontre ».*

### **3.2.2.2. Relation aux collaborateurs**

Les hésitantes ont une relation pesante, voire distante avec leurs collaborateurs.

Marie parle de ses collaborateurs avec une certaine ambiguïté. En effet, on perçoit qu'elle tient à maintenir une bonne collaboration mais qu'elle considère que les éducateurs se doivent d'être exemplaires et surtout d'avoir auprès des jeunes un engagement aussi fort que le sien. Elle a envers eux un niveau d'exigence équivalent à celui qu'elle s'impose et qui est très élevé.

Si cela ne fonctionne pas comme ça, gérer une équipe d'éducateurs peut devenir pesant pour elle :

*« C'est quoi, les collaborateurs ? Les éducateurs ? Les partenaires ? Les éducateurs ? J'ai des très bons rapports avec eux. J'ai de la chance d'avoir des bonnes équipes. Ça n'empêche pas les conflits, les désaccords avec les gens, mais non, dans l'ensemble ça se passe très bien. [...] L'engagement, c'est une valeur très forte. Moi, c'est ce que je leur demande d'ailleurs, quand je les embauche : on ne travaille pas avec des boîtes de conserve et les jeunes ont besoin de savoir qu'on s'intéresse à eux vraiment parce que justement on est intéressé par eux. Et on ne fait semblant. On n'est pas là simplement pour faire ses heures et toucher sa paye à la fin du mois. C'est un métier dans lequel on doit donner beaucoup de soi. Ça va au-delà de la théorie... Ça, c'est vraiment une valeur forte qu'on partage ici. Et moi je pense que j'ai du mal quand je suis confrontée à des gens qui ne donnent pas d'eux ».*

Pour Sylvie, la relation avec ses collaborateurs est assez distante et elle tient à garder ce positionnement :

*« On communique : aucun bureau ne confidentialise les échanges. J'instaure le vouvoiement et l'équipe éducative me renvoie du « madame... ». Les temps formels sont les réunions, c'est ce qui nous réunit. La relation entre CSE et éducateurs est toujours traversée par des périodes d'accalmies et de tensions. Je ne l'ai jamais connu autrement et j'espère que je ne la connaîtrai pas autrement parce qu'on n'a pas les mêmes places et les mêmes points de vue. La parole est importante mais il faut remettre de l'action ».*

### 3.2.2.3. Rapport à l'avenir professionnel

Les hésitantes, comme leur nom l'indique, s'interrogent sur leur futur professionnel et ne savent pas encore ce vers quoi elles veulent se projeter.

Marie envisage plutôt de changer complètement de cap professionnel et de mettre à profit sa formation actuelle :

*« Et j'ai décidé de reprendre des études, il y a quatre ans maintenant, de psycho. Parce que moi je n'ai pas le CAFERUIS, je n'ai pas le diplôme de chef de service. Parce qu'à l'époque, on n'en avait pas besoin, ça existait tout juste. Et en fait, moi je n'ai pas envie d'être directrice par la suite parce que ce qui m'intéresse, c'est davantage la clinique. C'est à dire que je sais à l'heure d'aujourd'hui, que je ne serai pas chef de service toute ma vie. Ça fait huit ans que je le suis... Ça fera huit ans au 1<sup>er</sup> décembre 2011. J'ai été embauché comme chef de service au 1<sup>er</sup> décembre 2003. Donc voilà, je sens qu'on va vers la fin plutôt de ce métier là ».*

Géraldine est dans l'incertitude la plus complète :

*« Je crois que je suis juste assez lucide sur cette période, mais je suis très bloquée. Je ne vois pas comment je pourrais faire autrement. Ce qui est sûr, bien sûr on l'aura compris, c'est que je n'ai aucune perspective de poursuivre au foyer où je suis. C'est vraiment un entre deux alimentaire et l'objectif, c'est de tenir, voilà, c'est tout. Ce n'est certainement pas de développer des choses et de m'y développer... [...] Donc, dans ce contexte là, c'est compliqué de se projeter à court et à moyen termes. Après, à long terme, je ne sais pas. Je ne sais pas du tout. Je me verrai bien poursuivre sur une formation. Il faudrait que je me préoccupe déjà d'éventuellement faire ma validation des acquis d'expérience pour le CAFERUIS, puisque le diplôme que j'ai passé à l'époque n'était pas forcément reconnu ; ou pas autant que le CAFERUIS. Il faudrait que je me saisisse de ça mais je ne sais pas si un poste de directeur adjoint ou un poste de directeur me plairait ? Je n'en suis pas certaine. Et a priori comme ça, je verrai plus une bifurcation vers autre chose. C'est-à-dire le social, mais pas dans la protection de l'enfance. Quelque chose de très différent. Et en même temps, ça sera compliqué pour*



*moi, encore une fois, de quitter cette association... qui symboliquement plutôt que concrètement représente beaucoup pour moi... ».*

Sylvie, elle, a plutôt l'impression d'arriver en bout de trajectoire et ne voit qu'une seule solution pour sortir de sa posture actuelle :

*« Je ne sais pas si aujourd'hui j'ai encore des objectifs professionnels à faire évoluer, je ne suis pas sûre... Je pense que la boucle est en train de se boucler....Je peux peut-être travailler moins. La question de la formation et du coup de la transmission continuent à m'intéresser. Je pense qu'intégrer le champ de la formation, d'autant plus qu'il me semble voir de ma place une perte de sens de la formation initiale, en tout cas je ne retrouve pas mes petits. Hier j'étais face à quarante personnes de 16 à 38 ans qui me regardaient comme se je parlais Pakistanais ».*

### **3.2.3. Les managers qui sont dans le train : « les appétents »**

C'est dans cet idéal-type que l'on retrouve la majorité des managers de proximité interviewés : Christelle, Sabine, Georges, René et Gérard sont montés dans le train de la mutation et cherchent même pour certains à être locomoteurs.

#### **3.2.3.1. Relation à la formation**

Les appétents ont suivis de multiples formations et ce, de manière régulière depuis leur cursus initial avec pour chacun des raisons très diverses.

René a démarré son parcours professionnel dans le secteur social mais sans formation initiale préalable :

*« Professionnellement, j'ai commencé à travaillé comme éducateur sans formation à dix-neuf ans. Ensuite deux ans plus tard, je suis rentré à l'école d'éducateur en voie directe, j'ai eu mon diplôme en 1980 et ensuite, j'ai travaillé comme éducateur dans un grand nombre de domaines : j'ai fait Institut Médico Educatif, centre d'hébergement, femmes et enfants, un peu de prévention mais c'était assez particulier, hôpital de jour, pédopsychiatrie, Assistance Educative en Milieu Ouvert, internat et CSE depuis 2000 ».*

Il a peu suivi de formations *hormis* quelques formations sur des thématiques très précises :

*« Alors, j'ai fait très peu de formations. En termes de formation, quand j'ai été éducateur dans les années 90, j'ai assisté ou participé en tant qu'observateur au champ freudien ; j'allais au séminaire, voilà. Donc c'était pas du tout dans un cadre de formation officielle, c'était vraiment un intérêt théorique. A un moment donné aussi, j'ai pas mal suivi de choses sur la question du sida ; pareil dans les années 90 parce qu'entre autre, ça m'intéressait mais c'était aussi d'actualité ».*

Si René a fait des formations permanentes durant sa vie professionnelle, elles semblent avoir été faites plus pour se mettre en adéquation avec « les autres » et pouvoir être reconnu :

*« M'entendre dire que je ne venais pas du sérail, ça a été un peu lourd. Du fait de ne pas être du sérail, j'ai décidé de m'inscrire dans un parcours licence et master, et j'ai passé un diplôme de master I en 2005. Licence en poche, j'ai effectivement changé de statut et j'ai demandé à être payé en tant qu'éducateur quand même, ce qui a été fait et j'ai pu en 2005 terminer le master. J'ai encore exercé pendant plus de trois ans en tant qu'éducateur pour être nommé par le directeur général en tant que cadre du service mais ce n'est pas suffisant. Je suis sur un diplôme un peu bâtard, intermédiaire et il faudrait que j'ai le niveau I pour être reconnu dans ma mission de direction ».*

Quant à Gérard, il a fait des études qui n'étaient pas réellement en adéquation avec le métier de chef de service éducatif au départ, mais il s'est vite intéressé à des formations de manager dès lors qu'il a été en poste :

*« Ma formation initiale est un diplôme infirmier psy. [...] Par contre entre 2003 et 2005, j'ai fait une licence et un master en management des organisations ».*

De son côté, Sabine a fait le CAFERUIS mais presque par hasard, à la suite d'une formation qui ne lui a pas plu. Elle avoue qu'elle aurait pensé prendre une autre orientation :

*« J'ai fait plein de petites formations, puis j'ai fait un CAFERUIS... Alors, tout à fait par hasard... [...] Je me suis inscrite en formation pour faire un sociodrame. [...] C'est une formation super cher et tout d'un coup, je me suis dit : qu'est ce que je fous là !!! J'ai pas du tout envie de faire des sociodrames, j'ai pas du tout envie d'aller jouer ma*

*vie en analyse... [...] Du coup, j'ai bifurqué et j'ai dit qu'est ce que je pourrai faire ? Et comme j'avais une formation longue qui m'était financée, je me suis dit pourquoi pas chef de service ? Je pense que je serai plutôt allée sur une maîtrise des sciences de l'éducation ; j'aurai fait autrement. J'aurai certainement fait un Diplôme Supérieur de Travail Social (DSTS), plutôt que... [...] Donc j'ai fait plein de formations que j'ai choisies : sur le projet d'établissement, sur le management « comment travailler avec le conflit », sur « l'humour », c'est très important pour moi l'humour, c'est-à-dire d'être sérieux sans se prendre trop au sérieux, j'ai du mal avec les gens qui se prennent trop au sérieux ; les gens qui font la roue parce qu'ils sont devenus CSE, directeurs, ça m'agace profondément... Je pense que d'être CSE, directeur adjoint ou directeur, ce sont des places différentes dans un maillage de la prise en charge ; mais restons simples, un peu d'humour ne fera pas de mal ».*

Parallèlement à son activité, Christelle a, par contre, fait des formations métier et la formation CAFERUIS qui valide le métier de CSE. Elle en parle positivement, avec beaucoup de recul :

*« Mes formations ont toujours été choisies par moi. J'aurai principalement envie de parler de la formation CAFERUIS et les autres formations m'ont plutôt appris la base de mon métier encore que je l'ai plus appris sur le terrain. Ce que m'a apporté le CAFERUIS ? Des compétences plus pointues sur des points comme la technique, la gestion, le droit du travail, des notions plus précises sur les politiques sociales, la notion de projet ».*

En analysant l'interview de Sylvie, on se rend compte à quel point la formation continue est un point de repère pour tous les chefs de service qui souhaitent évoluer, surtout vers une fonction de cadres :

*« C'est la chef de service de ce lieu là où très rapidement j'ai fait savoir que je souhaitais poursuivre sur une formation d'éduc' spé' et elle m'a profondément poussée vers une formation de cadres... J'avais, selon elle, les compétences pour d'ici très peu de temps entamer cette formation. Donc, formation en 1999 et je suis rentrée en formation de cadre en 2001, certificat d'aptitude aux fonctions... Je ne sais même plus l'intitulé... De responsable, non de chef de service éducatif... C'était une formation cadre qualifiante, de 18 mois passés à l'Andési ; sans stage. C'est important de le*

*préciser parce que du coup on voit bien dans mon parcours que j'avais une représentation de la fonction et puis du secteur qui se cantonnait quand même, juste à ce foyer dans lequel je travaillais depuis ma formation initiale ».*

Quelles que soient les raisons pour lesquelles, les convaincus ont suivis des formations, l'apport commun pour chacun d'entre eux, est une vision plus large de leur métier.

### **3.2.3.2. Relation aux collaborateurs**

Les appétents estiment qu'avoir une bonne relation avec leurs collaborateurs est non seulement importante, mais prioritaire.

Sabine a des relations très proches avec son équipe et travailler cette relation est prioritaire selon elle :

*« Ce qui nous rassemble, c'est le projet du jeune : non pas ce que nous on projette tout le temps sur le jeune, mais aussi faire émerger le désir du jeune. Ca, ça nous rassemble complètement ; ça induit... On parle beaucoup, je pense que c'est une équipe qui discute beaucoup entre elle, on a deux réunions où on parle beaucoup. Et puis une grande solidarité c'est-à-dire que je croie que j'essaye de faire, dès que je voie un conflit, de faire émerger, de pas laisser les choses complètement larvées, je reprends automatiquement autant que le peux et ça, ils savent que je reprends : « machin m'a dit que, tatata... ». Je ne veux pas savoir, je ne veux pas que ça discute, ça ne passe pas dans ma petite oreille. Je pense qu'il y a aussi un rapport de confiance qui s'est établi, on travaille depuis longtemps ensemble, c'est convivial ». Mais même si elle parle de convivialité, elle est consciente qu'elle doit rester dans sa posture de manager : « Je fais attention, je suis vigilante à la familiarité c'est-à-dire qu'il y a quand même une sphère privée qui appartient à chacun et qu'on n'est pas une grande famille contrairement à ce que pensent certains éducateurs ; un éducateur est sympa mais on est pas une grande famille même si on a beaucoup de plaisir à travailler ensemble, voilà... Dans les mauvais côtés, je trouve qu'il n'y a pas, je n'ai pas eu à en vivre encore... Je trouve que les gens restent à leur place. Ce que je trouve intéressant ici c'est que les places sont assez bien définies, il y a un respect des places. J'essaye au maximum d'être comme ça*

*mais de ramener chacun à sa place par moments, voilà ; chacun a une place, importante, dans ce maillage de la prise en charge éducative ».*

De par l'histoire du service, René a établi une relation très forte avec ses éducateurs mais il en connaît aujourd'hui les revers :

*« (Long silence) Alors, on a quand même construit ensemble petit à petit le service, les outils, la façon de fonctionner donc évidemment que ça soude énormément sauf que du coup, ça a renforcé chacun, mais quand je dis chacun, c'est vraiment chacun des membres dans ses propres névroses aussi, enfin sa propre personnalité. Ca a quand même beaucoup développé ou aidé à développer justement des fixations et des modes de fonctionnement extrêmement personnalisés avec des conflits... Alors non pas des conflits justement, mais des conflits non officiels et non dits ; donc des rapports de travail où du coup, le service a fait sa place dans le système de façon générale tout seul. Il s'est construit et en fait les membres de l'équipe aussi, c'est-à-dire qu'ils ont développé à la fois leurs compétences, leurs incompétences, leurs névroses, de la même façon et maintenant il y a un problème justement de notion d'équipe. C'est-à-dire que chacun a développé et sa façon d'être et sa façon de travailler, ça s'est renforcé à un point extrêmement compliqué et ça, je ne sais pas trop comment m'en sortir... Là, il va y avoir une embauche et je compte beaucoup sur cette embauche qui donc arrivera après un certain nombre d'années de fonctionnement, de l'extérieur et pour éventuellement ramener un peu de sang neuf dans quelque chose qui s'enlise... ».*

Gérard reconnaît lui aussi qu'il lui a fallu un certain laps de temps pour s'approprier sa fonction, mais qu'aujourd'hui, il la maîtrise plutôt bien :

*« En interne, je dirai que j'ai du effectivement un peu travailler comme tout salarié qui arrive à une nouvelle fonction, c'est de s'approprier la fonction. [...] Mon métier, il est de manager les équipes, suivre le parcours des usagers dans le cadre de la contractualisation du parcours, gérer le budget prévisionnel, administratif, faire mes recrutements, passer mes annonces donc ressource RH et si je dois prendre une sanction je suis aussi dans ce registre là, oui je suis au four et au moulin. [...] Ma fonction me va bien, je suis un gourmand, la diversité me va bien même si j'aime le contact avec l'utilisateur ».*

Par contre, Christelle a eu des difficultés, au début, à prendre la dimension de son métier de manager et d'encadrante mais elle s'y applique un peu plus chaque jour :

*« J'aime bien, c'est un moment très compliqué et ça a été un des trucs les plus compliqué et qui reste compliqué. Quand j'ai pris le poste, c'est les réunions d'équipe, c'est un temps que j'apprécie. Ça actualise vraiment le travail en équipe avec l'élaboration en commun, on n'est pas d'accord, ça croise et finalement là ou au début on est tous démunis, qu'est ce qu'on va faire ? Et petit à petit, on arrive à construire quelque chose de commun que chacun à sa place va pouvoir retranscrire sur le terrain et je trouve ça fort ».*

Elle a commencé à mettre en place des outils de management pour l'aider à mieux accompagner son équipe :

*« Mais moi j'ai tendance aussi avec les éduc, je pointe ce qui va pas et pas ce qui va et parfois je me dis il faut que je le fasse, je trouve pour ça les entretiens de professionnalisation. C'est bien et du coup cette année on fait un bilan, première année que je mets ça à l'ordre du jour et là on va s'efforcer de faire ressortir les points positifs et ça c'est bien pour tout le monde ».*

Christelle semble avoir maintenant pris totalement sa posture de manager et l'affirme :

*« Maintenant non seulement je suis davantage présente et il y a des choses que ne m'échappent plus et que j'ai une idée de plus en plus précise de ce qu'est ma fonction. Mes relations avec mes collaborateurs ? C'est très professionnel par contre, toujours, je crois qu'ils ils ne savent pas grand-chose de moi et je ne connais vraiment pas grand-chose d'eux en dehors du travail. Parfois, je me dis qu'il faudrait que je me détende par rapport à ça. Je ne sais pas, je trouve que très vite on peut être piégé, coincé dans des trucs si on connaît trop de choses de la vie personnelle des gens surtout quand on est sur un rapport hiérarchique comme ça, ça vient fausser les choses, on ne peut plus se parler de la même manière, et puis de manière générale tout le monde est là pour travailler et on travaille, on parle du travail. Après, par contre, j'ai souvent une attention pour voir s'ils ont l'air fatigués, si ça n'a pas l'air d'aller et si j'en vois qui ont l'air d'accuser le coup, je le souligne sans rentrer dans les raisons ».*

### 3.2.3.3. Rapport à l'avenir professionnel

Les appétents ont une vision optimiste de leur avenir professionnel tout en étant conscients de la mutation de leur secteur vers un modèle plus entrepreneurial.

Beaucoup d'entre eux pensent à évoluer vers des fonctions d'encadrement telles que directeur adjoint, directeur et éventuellement à terme des fonctions de direction générale.

Le seul bémol concerne la question de l'âge : certains aspirent à pouvoir évoluer mais compte tenu du fait qu'ils approchent de la retraite, ils ne savent pas comment cette évolution peut se faire.

René doit penser à la manière dont il envisage de finir sa carrière professionnelle :

*« Eh bien, je pensais être en retraite dans cinq ans (Rire) et j'ai donc appris cette année que j'allais pousser deux ans de plus pour rien en fait, donc je suis absolument fou de rage. Non, je ne me vois pas changer d'endroit d'abord parce que c'est quand même une structure où franchement j'ai l'impression de conduire une Ferrari. [...] Bon après il y a juste un problème de santé qui fait que je vais quand même demander une éventuelle invalidité pour travailler à 80% ; donc l'objectif c'est de ne pas bouger. La seule chose, c'est que je me demande malgré tout si... Et ça ce n'était pas prévu. D'abord j'aimerais bien que le service évolue c'est-à-dire s'agrandisse quand même ; même si c'est dans deux ans, mais je pense qu'il est absolument nécessaire de passer à une autre étape quitte à reconstruire, quitte à reformuler, quitte à quitter ce qu'on avait pour retrouver quelque chose qu'on connaîtra moins bien. Mais à mon avis il faut que ça évolue et ça ne peut être que dynamique pour tout le monde. Car, je ne sais pas si je vais supporter et comment je vais supporter le nouveau management qui se met en place et qui ne correspond absolument pas à mon état d'esprit et qui en plus m'oblige à agir comme un gamin ».*

Même si Georges est conscient que son âge (cinquante ans) peut aussi être pour lui un blocage, il reste très positif face à son avenir et souhaite poursuivre son évolution et ses formations :

*« Ecoutez si je fais un M1, c'est certainement pour faire un M2. Mais c'est plus, je dirais, par curiosité intellectuelle que pour des fins de, à des fins de progression. Je suis plus près de la fin que du début. Et vu l'évolution aujourd'hui du secteur, je n'ai pas*

*très envie de devenir un gestionnaire. Je crois que les chefs de service éducatif du moment sont encore peut être les derniers dinosaures à pouvoir s'intéresser, très concrètement au terrain ! Je pense que demain, ils en seront complètement dégagés. Ils seront plus proches des gestionnaires que des animateurs... Donc, je n'ai pas très envie de devenir un gestionnaire. C'est lié à mon parcours professionnel. Je viens du terrain, de la base. On peut devenir directeur d'une petite structure... Mais ça n'est pas l'air du temps et ça le sera encore moins demain ! ».*

En ce qui concerne Christelle, elle a envie comme d'autres d'évoluer vers un poste de directeur adjoint pour assumer son goût pour la construction de projets :

*« Autant avant j'étais plus sur un poste CSE ailleurs, autant je me dis que peut être sur les postes de directeur adjoint c'est plus reposant. C'est sûr que j'ai l'impression d'avoir beaucoup de choses à consolider mais je me dis que ces postes au niveau de l'association ont été si peu définis que du coup ce poste peut être sympa. Je pense que du coup il y a moins à « switcher », t'as plus de temps dans la construction de projets, la réflexion et des trucs un peu... Tu fais moins tout en même temps. Je me dis que c'est un poste intéressant ou du moins qu'on peut rendre intéressant. Autant les postes de direction, c'est trop de responsabilités. Du coup, c'est trop de stress, trop ! ».*

Gérard souhaite lui aussi évoluer vers un poste de directeur ou du moins mettre son expertise au service de son entreprise associative :

*« En cas d'extension de l'activité, cela me permettrait d'avoir un CSE, moi être directeur et être payé en tant que directeur. Les moyens financiers sont importants aussi parce qu'on arrive à un certain âge ; moi j'ai l'impression d'être un directeur au rabais. Maintenant j'ai envie de sortir de mon établissement, d'avoir la possibilité d'étendre l'activité, l'améliorer. Et j'aimerais aussi aller dans un registre un peu plus, peut être, d'expertise et de pouvoir travailler sur les évaluations internes et externes puisque j'y suis déjà un petit peu inscrit ; j'anime une commission évaluation au sein de l'association ».*



Il a d'ailleurs une vision très claire de l'arrivée de processus du secteur marchand dans le secteur social et sait qu'il faudra s'adapter pour survivre :

*« Voilà, je pense que pouvoir avoir un regard d'expert et pouvoir le vendre c'est aussi dans une dynamique de l'association ce genre de possibilité : l'association par le biais de son centre de santé peut prodiguer de la formation. Au sein de l'association, on ferait une branche de formation qui intervient sur des établissements, ce qui permettrait de créer dans la même dynamique un pôle évaluation interne et externe avec la qualification nécessaire. Et pouvoir, pourquoi pas, faire valoir le service qualité que l'on entend à travers l'évaluation interne et externe c'est-à-dire l'état des lieux, l'amélioration, tout ce qui est méthodologie du travail. Faire savoir tous ces outils qui sont obligatoires maintenant sachant qu'en plus ça rapporte de l'argent : c'est 15 000 euros une évaluation par établissement. Certes, c'est du marchand mais on est aussi dans une diversité et parce qu'on a un savoir-faire qu'on peut y aller. [...] On a une sensibilité de grossir mais pas manger tout le monde ».*

Et il rajoute tout de suite après :

*« Les évaluations vont être redoutables d'ici peu de temps. Alors nous, les évaluations dans l'association on est dessus depuis 2007. Tout le monde n'a pas travaillé dessus depuis 2007 et on revoit toujours nos outils de façon régulière dans le temps ; c'est bien dans la culture. C'est là aussi un changement de culture, le secteur social n'a pas eu l'habitude de rendre compte. Alors certes, l'évaluation est considérée comme un carcan qui va aller flinguer ce que on sait faire ou pas faire et les financeurs on va être sur du coup par coup, c'est la tarification au coup par coup à la prestation : ça va être compliqué ».*

Quant à Sabine, elle veut évoluer vers un poste d'encadrement :

*« A terme ! Mais c'est la grande question d'aujourd'hui... Moi, je me la pose beaucoup... Il me reste treize ans à bosser, treize ans c'est long, qu'est ce que je vais faire ? C'est exactement la question, donc je le prépare un peu avec mon supérieur qui lui, va partir à la retraite ; je pense que j'aimerai une direction adjointe mais à partir d'ici... ».*

Elle se projette et réfléchit déjà à des projets qu'elle pourrait proposer et qu'elle voudrait réaliser si elle obtient le poste de directrice adjointe. Elle fait preuve d'une vision innovante :

*« Je voudrai monter des classe 21-25 ans pour des jeunes qui auraient besoin d'avoir une prise en charge encore de quelques mois. Je m'explique : on a deux jeunes qui viennent de partir, ils ont eu un don et legs de six mois au-delà de leur 21 ans, de l'ASE pour un montant de 530 euros, afin de terminer leurs études... Mais ça aurait été super intéressant qu'on puisse... Ils ne peuvent pas trouver de logement parce qu'ils ont trop peu d'argent. Ce sont des jeunes qui vont avoir un boulot sûr parce que c'est Aide Médico Psychologique, aide soignant... Et bon voilà ! Si on avait eu des places, ça aurait été intéressant pour eux. Du coup, y en a un à l'hôtel, l'autre chez ses parents, ça ne va pas du tout... voilà, on est en train de penser à ça avec mon supérieur, très sérieusement ».*

Enfin, si elle ne peut pas progresser dans sa structure actuelle, elle veut s'orienter vers le management mais plus vers le management de projets que d'équipes :

*« Un poste de direction adjointe mais dans ce sens là : c'est-à-dire plus un lieu où j'aurai à manager si on peut dire comme ça des projets plus que du personnel. Si je cherchais quelque chose ce serait plus sur des projets que du personnel à gérer ; je n'ai pas vraiment envie d'une Maison d'Enfants à Caractère Social... je n'ai pas envie ; mais ça reste... y a pas d'urgence et puis peut être que ça ne se fera pas, peut être que je resterai là ? Et puis ce n'est pas très grave, mais je suis au risque de m'ennuyer un peu et je me dis, il faut faire émerger des choses. Et puis ce lieu il a besoin d'évoluer aussi et tout le monde a envie d'évoluer, on a besoin d'inventer, il faudra qu'on invente des prises en charge séquentielles... Il va falloir qu'on invente si on veut continuer d'exister, ça c'est sûr ».*

Pour avoir une vision synthétique de nos trois idéaux types, nous les avons regroupés dans un tableau en résumant avec des mots clés chaque idéal-type, au regard des trois thèmes qui les caractérisent.

<b>RAPPORT AU METIER</b>	<b>VITAL</b>	<b>VITAL</b>	<b>VITAL</b>
<b>L'idéal-type</b>	<b>« Les réticents » Sur le quai</b>	<b>« Les hésitants » Courent après le train mais quel train ?</b>	<b>« Les appétents » Dans le train</b>
Rapport à la formation	Peu de formation Absence de formation	Peu de formation Formation CAFERUIS Formation hors métier	Formation multiple et régulière
Rapport aux collaborateurs	Pesante, minime, peu intéressante	Pesante, distante	Importante, prioritaire, forte
Relation à l'avenir professionnel	Futur bloqué	Futur incertain : ne sait pas, changer de métier, bloquée	Futur pessimiste par rapport à l'âge mais pour les autres, évolution vers poste de directeur adjoint ou directeur Importance du management de projet
<b>Les managers de proximité concernés</b>	<b>Paul</b>	<b>Sylvie Géraldine Marie</b>	<b>Georges Sabine Christelle René Gérard</b>

Le développement de nos trois idéaux-types nous amène à deux constats concernant la question de l'âge et celle du genre, pour nos interviewés sachant que le nombre d'entretiens effectués est limité :

- La question de l'âge n'influence aucunement le positionnement identitaire des managers face aux mutations. Le plus vieux d'entre eux, René qui a 55 ans, fait partie des « appétents » tout comme Christelle qui a 36 ans.
- Par contre la question du genre influence plus significativement les identités professionnelles de nos interviewés. En effet, l'idéal-type des « réticents » est uniquement composé d'un homme, tandis que les « hésitants » sont uniquement composés de femmes. Les

« appétents » sont plus homogènes puisqu'on y retrouve quasiment autant d'hommes que de femmes, à savoir trois hommes et deux femmes.

### **3.3. Le rapport à l'avenir du monde associatif et notamment du secteur social**

Comme nous l'avons précisé au préalable, nous n'avons pas intégré le thème relatif à la vision qu'ont les managers de proximité de l'avenir du monde associatif et de leur secteur en particulier pour l'élaboration de nos idéaux-types.

Pour autant, il faut en parler, tant leur analyse des mutations en cours est des plus exceptionnelle par leur lucidité et leur clairvoyance, voir même leurs alertes quant aux pièges à éviter.

#### **3.3.1. Leurs perceptions aiguës de l'hybridation en cours**

Les managers de proximité que nous avons rencontrés sont très conscients du fait que les réglementations successives ont modifié le champ du secteur social et les capacités d'intervention auprès des usagers.

Si pour certains d'entre eux, les formalisations apportées par les lois ont aidé à structurer le secteur, la majorité en a plutôt une vision assez négative : ils pensent qu'elles ont modifié, voire rendu plus difficile leur travail au quotidien avec des moyens constants.

Gérard illustre bien ce ressenti :

*« On est pris aussi sur ce côté un peu pesant du marchand où demain vous n'avez pas de sous et vous allez devoir diversifier la chose ou aller chercher des moyens ; compliqué dans un secteur associatif qui n'a pas eu l'habitude de se vendre, on a toujours su assumer une mission d'utilité publique et ça je pense c'est une qualité de l'associatif, c'est le positif ».*

Paul pense également que le fonctionnement du partenariat étatique s'apparente désormais à une relation commanditaire / prestataire :

*« On est clairement dans un souci de rationalisation des coûts de production [...], de plus en plus structurée, structurée en pôle, rationalisée avec des schémas directeurs, avec des marges de manœuvre qui se réduisent, avec des partenaires et notamment je*

*pense à l'ASE qui aurait tendance à nous considérer comme des prestataires de services...et beaucoup moins comme des partenaires... ».*

Sur les questions relatives aux finances, les managers conviennent que l'utilisation de l'argent public doit se faire dans la transparence, comme le souligne Sylvie :

*« Le secteur associatif a de plus en plus de compte à rendre et tant mieux parce qu'on travaille avec de l'argent public. [...] Alors ça nécessite de la rigueur, de la clarté, je pense qu'au bout de tout ça il y a des économies réalisables ».*

Toutefois, ils constatent que les réductions budgétaires occasionnent une pression grandissante qu'ils ont parfois du mal à supporter surtout face à leurs besoins toujours plus importants pour assurer le service aux usagers.

Christelle s'en explique vis-à-vis de sa direction :

*« On sent qu'il y a quand même de plus en plus de pression des financeurs sur eux, Conseil Général et Direction de l'Action Sanitaire Et Sociale, et ça se ressent ici au niveau de la direction : il y a des attentes de plus en plus précises, ciblées. [...] on répond de plus en plus aux besoins définis sur le schéma départementale ».*

René, quant à lui, y voit même un vrai danger, celui d'aller jusqu'au changement radical de l'essence même des métiers du secteur social :

*« Enfin, en tous les cas dans un système tel qu'on est actuellement, il s'agit que le pauvre ne coûte pas trop cher et pour qu'il ne coûte pas trop cher, on fait ce qu'il faut. Et même dans les termes, on voit que le terme solidarité a complètement disparu et qu'on parle d'assistanat et donc le système associatif, le système social qui s'est toujours placé dans la question de la solidarité, maintenant on est en train de dire qu'il participe à l'assistanat. ».*

De son côté, Paul propose des solutions pour éviter le glissement vers la situation évoquée par René :

*« On est dans des enjeux un peu dialectiques, le budgétaire et le rationnel nous amènent à l'administrativo-budgétaire, ceci cela, ce qui est une logique incontournable et je pense qu'en face il faut qu'il y ait un contrepouvoir mais au sens constructif. C'est-à-dire quelque chose qui, peut être, pourrait conflictualiser au niveau de valeurs qu'on doit défendre et qui permettront aux financeurs de les intégrer pour en faire quelque chose. Donc quand je le dis, je ne le dis pas en terme : le méchant contre le gentil mais en termes de « conflictualisation » au sens noble... ».*

Finalement, les managers prennent acte du changement culturel qui s'opère depuis quelques années et René nous éclaire sur les tendances qui, selon lui, se confirment :

*« Oh la machine ! C'est une machine à produire de la procédure. A vouloir rendre visible et objectivable tous les domaines qui peuvent l'être. Donc c'est ça, c'est une machine à objectiver, à mettre en place des procédures, à rendre visible ou lisible ce qui semblait ne pas l'être, à évaluer... C'est cette machine là, au détriment de références théoriques ».*

Ces considérations rendent les managers de proximité rencontrés dans le cadre de notre étude très attentifs aux mutations en cours. Mais loin d'être passifs face à ce constat, ils ont également su nous démontrer qu'ils sont « force de proposition » quant aux facteurs clés de succès : ils expriment clairement quelles sont les pièges à éviter pour que l'hybridation se poursuive dans les meilleures conditions.

### **3.3.2. Leurs alertes quant aux pièges à éviter**

Tous nos interviewés considèrent que le changement inexorable de paradigme ne doit pas se faire au détriment de leurs missions et spécifiquement celles qui sont en relations directes avec les usagers. Ils tiennent à souligner, quels que soient les acteurs du changement, qu'aucun ne doit oublier la mission première du travailleur social, l'accompagnement des usagers.

Pour beaucoup de managers, cette alerte concerne surtout les cadres de demain : conscients que certains cadres de direction ne seront pas forcément issus du sérail, ils leur demandent de ne jamais oublier les missions prioritaires du secteur social, missions qui sont pour l'instant garanties par ceux qui sont déjà dans le « train de la mutation ».

Marie exprime bien ce ressenti sans être dans le refus total de cadres non issus du sérail :

*« En tous les cas, en ce qui concerne les cadres, moi, je trouve que de plus en plus on embauche des cadres qui n'ont aucune expérience de terrain et qui vont être diplômés des grandes écoles, sans être passés par le métier d'éducateur spécialisé, d'assistant social ou autres et du coup, qui vont gérer ça comme des entreprises et je pense qu'on va passer à côté de quelque chose... [...] Maintenant il y a des gens très intelligents aussi qui vont avoir ce bon sens relationnel et avec qui ça se passera très bien. Je ne suis pas en train de dire que forcément ça sera voué à l'échec à chaque fois ».*

Pour certains chefs de service éducatifs, le deuxième piège à éviter serait, pour les directions, la non prise en compte de l'analyse des pratiques qui remontent du terrain. Ils pensent que les acteurs (et notamment les salariés) du secteur social peuvent être innovants et impulser de nouvelles pratiques. Mais pour cela, il faut qu'on leur laisse du champ pour le faire et que l'on maintienne des lieux d'expression et de régulation des pratiques.

Pour Georges, le secteur social est même le lieu idéal de l'innovation :

*« L'avantage et, la place du secteur associatif dans le secteur médico-social. Celui qui peut éventuellement impulser, innover de nouvelles pratiques, de nouvelles stratégies. Je crois que, au-delà des raisons financières, je pense que c'est aussi pour ces raisons là que tous ces secteurs, que le secteur social repose sur le secteur associatif en France. On va innover ! ».*

Parmi les nombreux exemples démontrant le potentiel d'innovation du secteur, Sabine pense qu'elle peut servir de « transmetteur » aux plus jeunes salariés : leur raconter l'histoire de son monde professionnel, l'évolution des usagers et leur donner la vision de la nécessité d'accentuer les moyens transmis aux usagers pour les rendre le plus rapidement autonomes :

*« Puis sur une évolution de la population aussi... qu'on s'est aperçu moins de délinquance, plus de jeunes en grande difficulté psychologique. [...] On est encore dans*

*cette bienveillance, on est encore tous issus du travail social, de diplômés de base. Je suis pas inquiète si on ne fait pas « après moi le déluge » ; je pense qu'y a des choses à transmettre, par exemple moi je dis qu'il faut évoluer sur du séquentiel, et qu'il y a eu des dépenses qui ont été très inutiles, il ya eu un abus aussi de consommation ; transmettre quelque chose à une équipe, à ton service. Il faut que les éducateurs sachent apprendre au jeune qu'il peut obtenir une bourse, une chambre au Crous, un job et il peut se débrouiller sans nous. Y a ça aussi à apprendre, c'est-à-dire qu'on n'est pas non plus obliger de lui apprendre qu'il doit rester jusqu'à 21 ans à l'aide sociale à l'enfance et qu'il peut aussi apprendre différemment ; faut aussi lui donner des billes pour se battre et pour ça, faut se décaler du contrat jeune majeur ; donc c'est un peu tout ça qu'on a à transmettre ».*

Concernant la vision de nos interviewés sur l'évolution du monde associatif, Christelle évoque un modèle existant, celui d'une fondation, qu'elle estime bien plus abouti en terme de transformations : là où ce modèle lui paraît instructif, c'est qu'il prend en compte les usagers mais surtout les salariés qui s'en occupent et met en place des processus pour éviter les risques psychosociaux que pourrait engendrer la complexification du secteur et de ses pratiques :

*« En même temps, j'entends des trucs positifs sur la manière dont ils gèrent les ressources humaines, ils sont bien avancés : ils font des formations en interne, organisés par pôles, ils ont des directeurs de territoire, il va y avoir des gens qui vont s'occuper des horaires et ils vont permettre à quelqu'un qui aura été cadre sur un poste difficile sur le terrain de se ressourcer au siège pendant un à deux ans sur des compétences particulières qu'il a et il sera en lien avec les différentes structures de la fondation. Ils ont une appréhension de l'usure au travail pour les cadres ; aussi pour les salariés, des primes pour les gens qui bossent bien. Ca permet de valoriser les gens. Ca a des côtés intéressants et des côtés qui peuvent parfois être inquiétants ».*

Que de lucidité de la part de tous ces managers de proximité surtout au niveau des pièges à éviter lors d'un changement organisationnel ! Cette lucidité n'existe pas toujours dans le secteur marchand et il pourrait d'ailleurs s'en inspirer : nous pouvons bien exprimer ce ressenti puisque l'un de nous travaille dans ce secteur et a été frappé de voir combien les



managers de proximité du secteur social ont la notion de « garde fous » qui sont autant de murs de protection pour éviter de perdre les missions prioritaires d'une entreprise associative. Finalement, ces hommes et ces femmes sont par leur côté prudentiel les meilleures parades à une mutation réussie si leurs dirigeants prennent le temps de les écouter.

## **CONCLUSION**

Nous arrivons au terme de notre mémoire. Son titre rappelle le sujet que nous voulions aborder : « les managers de proximité face aux mutations du monde associatif : des identités « d'entrepreneurs sociaux » en devenir ».

A travers notre revue de littérature, notre étude comparative et notre monographie, nous avons à vérifier plusieurs hypothèses sur lesquelles nous avons eu parfois des réponses étonnantes.

Notre première hypothèse concernant l'hybridation en cours dans le monde associatif a été vérifiée, essentiellement à travers la revue de littérature : le monde associatif mute bien vers le monde entrepreneurial et la notion « d'entreprise associative » est aujourd'hui celle qui qualifie le mieux le stade actuel de la mutation.

Notre deuxième hypothèse portait de l'idée que les managers de proximité étaient réfractaires aux changements. L'étude comparative nous a montré qu'effectivement certains l'étaient et ne prendront pas le « train de la mutation ». Mais elle a fait émerger une troisième hypothèse interrogeant le fait que certains managers de proximité voyaient dans les mutations en cours une opportunité de mouvements.

Notre monographie a permis de valider cette troisième hypothèse et a démontré que certains managers sont en plein questionnement. Ils ne savent pas après quel train ils courent : le « train de la mutation », le « train du changement d'orientation » ou celui dont la destination est encore inconnue pour eux.

Plus encore, elle nous a surtout permis de constater qu'une grande partie des managers sont déjà dans le « train de la mutation ». Ils sont prêts à apporter leur savoir, leur savoir faire, ils sont innovants et acteurs puisqu'ils sont prêts à collaborer avec leur direction pour que le train avance sans encombre jusqu'à sa gare de destination : « la gare entrepreneuriale ».

Ces trois hypothèses nous ont permis de déterminer trois idéaux-types : les « réticents », les « hésitants » et les « appétents ». Même s'ils ont été identifiés dans le secteur social, ces idéaux-types sont probablement applicables au monde associatif tout secteur confondu, tant le secteur social en est représentatif par son importance.

Si les « appétents » sont en route, il faudra veiller à accompagner les autres afin d'éviter une montée en puissance des risques psychosociaux. Il en va de la responsabilité sociale de l'entreprise y compris quand il s'agit d'une « entreprise associative » même et surtout, dirons nous, si sa réorganisation n'est pas encore achevée.

Les « appétents » mais, sur certains sujets, les « réticents » et les « hésitants » aussi, nous ont permis de voir que les managers de proximité du monde associatif étaient des acteurs et surtout de « véritables révélateurs du changement social ». Ce constat est d'autant plus fort qu'ils sont sans cesse soumis à des injonctions paradoxales comme le souligne Joseph Haeringer : « La crise que ces organisations traversent est celle d'une difficulté à articuler dans une même dynamique sociale, l'espace de coopération orientée vers la production de services aux personnes et l'espace public interne orienté vers le débat sur les options et source de légitimité tant interne qu'externe. C'est pourquoi se pose aujourd'hui « très naturellement » la question de la légitimité d'un secteur « privé » associatif et de sa prétention à revendiquer un espace d'existence, de coopération et de gestion à côté du service public ou de l'entreprise. Quel sens y a-t-il à développer un modèle de coopération orienté vers la production de services aux personnes qui ne soit ni celui de l'administration publique et de ses succédanés, ni celui de l'entreprise dont la logique est celle du marché ? Le « marché providence » serait-il le seul modèle efficace dans un environnement aussi incertain ? Serait-il inéluctablement appelé à prendre le relais de l'État Providence ? » (Haeringer, 2002).

Ces éléments concrets nous permettent de faire aujourd'hui un diagnostic de l'hybridation en cours dans le monde associatif et de l'identité des managers de proximité qui vivent cette mutation.

Si nous faisons un bilan de notre mémoire, de nos lectures et surtout des entretiens, nous constatons que nous sommes bien plus riches et que de nombreux enseignements peuvent être tirés des conclusions évoquées ci-dessus tant au niveau de l'hybridation d'un secteur que du management et également de l'accompagnement du changement.

En ce qui concerne l'hybridation du monde associatif, nous pouvons dire que le changement de culture ne crée pas une opposition systématique de ceux qui l'ont entretenue depuis longtemps si il respecte les valeurs et l'éthique nées de cette culture : la transposition d'un

nouveau modèle se doit d'être adaptée à ces notions essentielles car transformée à l'identique, elle pourrait engendrer de nombreux risques psychosociaux.

La richesse de ce constat tient dans le fait que cette vigilance s'applique à tout secteur qu'il soit marchand ou associatif : le secteur marchand qui vit des mutations permanentes pourrait se servir de l'exemple de l'hybridation en cours dans le monde associatif pour corriger certaines erreurs qui, comme nous le savons, sont aujourd'hui sources de mal-être pour ceux qui les subissent.

Le deuxième point d'enrichissement concerne le management et ses acteurs, les managers de proximité : nous avons pu voir combien ils sont source d'innovation, d'accompagnement du changement et bien au-delà, puisqu'ils ont une capacité incroyable à analyser les pièges à éviter en période de changement.

Patrick Lefèvre nous donne d'ailleurs les tendances qui se dessinent : « Le management associatif prend une place aujourd'hui plus importante, au-delà de l'autonomie des établissements. On assiste peu à peu à des modifications sensibles, à la disparition des directions charismatiques et à l'arrivée des entrepreneurs sociaux, qu'ils soient bénévoles ou professionnels. Les bâtisseurs d'hier ont laissé la place aux innovateurs et aux managers des ressources humaines. Les associations intègrent des organigrammes moins hiérarchiques, davantage fonctionnels et transversaux, agissant en réseaux internes et externes, déconcentrés ou décentralisés. La spécificité du management social accompagne plusieurs enjeux :

- contribuer au maintien d'une logique non commerciale qui privilégie l'éthique,
- assurer les conditions de l'innovation et du développement des services,
- contribuer à la qualité des prestations en direction des usagers et de la société,
- optimiser les ressources humaines, tant au plan de la dynamisation que de la prospective.

On assiste peu à peu à l'émergence des entrepreneurs sociaux » (Lefèvre, 2002).

Tous ces éléments confèrent à dire que les managers de proximité du monde associatif représentent un modèle de management qui prend en compte l'évolution en cours mais tout en continuant de penser que l'humain doit être au centre de l'organisation.

Alors, le manager du secteur social actuel peut-il être un modèle pour le manager du secteur marchand ?

L'idéal serait peut être que les mutations en cours dans le monde associatif soient le lieu et le moment d'expérimentation idéal pour construire « LE » bon modèle de l'organisation de demain, qu'il s'agisse de secteur marchand ou associatif. Le secteur associatif pourrait prendre appui sur le secteur privé pour en retirer la « substantifique moelle » en l'adaptant aux valeurs de l'associatif et créer un monde nouveau avec un profil particulier. A l'inverse, le secteur marchand pourrait également prendre appui sur le modèle associatif pour remettre l'humanisme au cœur du management.

En définitive, la collaboration pour l'écriture de ce mémoire entre une personne issue du secteur marchand et l'autre issue du secteur social est l'illustration personnalisée de cet enrichissement réciproque. Nos regards croisés ont nourri l'ensemble de ce travail de réflexion. Bien sûr, il nous reste encore beaucoup à apprendre et ce mémoire n'est qu'une première expérimentation.

Mais, comme le disait Molière dans Tartuffe : « Le chemin est long du projet à la chose ».

## **PARTIE IV. POSTURE PROFESSIONNELLE**

Ce que m'a permis de découvrir le cheminement de ce mémoire nécessite maintenant une distanciation pour mieux comprendre comment il s'inscrit plus largement dans mon parcours. A travers une autobiographie raisonnée, je vais m'attacher à lui donner du sens et une signification au regard de ma trajectoire privée et professionnelle, passée et à venir.

Je vais expliquer les différentes étapes qui m'ont amené au choix de cette formation et ce que j'en attendais au départ.

Je reviendrai ensuite sur ma propre transformation tout au long de ces quatorze mois d'enseignement. Notamment à travers l'écriture de ce mémoire et le travail en binôme pour le réaliser.

Enfin, je m'attacherai à mettre en perspective la façon dont j'envisage de faire fructifier tous ces apports et finalement poursuivre un chemin initié il y a quarante ans.

### **I. UN PARCOURS**

Eu égard à leurs expériences respectives, l'école a toujours tenu une place importante pour mes parents, dans l'idée qu'elle apporte beaucoup de choses, à commencer par la possibilité de choisir son métier. Le travail étant une valeur de référence à la maison, particulièrement lorsqu'il est bien fait. Mon identité s'est construite sur ces valeurs. D'une mère employée à la Sécurité sociale et d'un père artisan puis responsable d'équipe, il y a, à travers leurs parcours, des repères qui alimentent mes choix depuis bien longtemps. Y compris dans leur investissement associatif et sportif en parallèle de leurs activités professionnelles.

Une partie de mon attachement au travail social prend sa source dans l'accueil d'un élève handicapé physique dans ma classe de primaire. Mais à l'époque, le métier dont je rêvais consistait à soigner les animaux. J'ai eu la chance de passer plusieurs étés à la campagne à participer aux travaux de la ferme. J'y ai développé le goût des choses simples et vraies. Mes

parents ont toujours soutenu mon envie d'être vétérinaire. Un rêve d'enfant que mon adolescence a remis en cause mais qui, avec du recul, est l'une des étapes significatives de ce que je suis devenu aujourd'hui. Après un redoublement en troisième, mon échec en première scientifique, quelques années plus tard, m'a obligé à ne plus viser une perspective de carrière, qui semblait se dessiner, tant mon attachement de longue date et mes résultats scolaires laissaient l'espoir d'y prétendre jusque là. A ce moment là, j'ai commencé à prendre conscience que renoncer n'était pas une fin en soi mais une étape peut-être salutaire pour la suite. C'est aussi au cours de cette période que j'arrête la natation après dix années de pratique, puis deux ans de rugby avant de découvrir le handball. Ces années de turbulences m'amènent également à découvrir l'univers professionnel pour financer mes projets de vacances me rappelant par la même occasion que les études peuvent permettre d'aspirer à un choix voulu et non par défaut. Avec du recul, en tant que fils unique, je me demande si je n'incarne pas inconsciemment toutes les réalisations que mes aïeux n'ont pas eu l'opportunité d'aboutir pour eux-mêmes dans d'autres contextes, à leurs époques respectives. Il y a probablement une force silencieuse qui me pousse.

Au début des années 90, j'intègre la filière « G » en vue d'un baccalauréat de comptabilité. Parallèlement, je multiplie les expériences en tant qu'animateur en centres de loisirs. A compter de cette période, mes études, mon insertion professionnelle pendant les vacances scolaires et mes engagements associatifs n'ont cessé de s'auto-alimenter et de façonner mon parcours.

Le « bac » en poche, je ne me voyais pas poursuivre dans le domaine de la gestion financière qui ne m'intéressait pas suffisamment. J'étais plus attiré par le terrain et les relations humaines. Après un service à la ville dans un collège classé en Zone d'Education Prioritaire auprès d'adolescents, j'ai opté pour le diplôme d'Educateur de Jeunes Enfants car il s'inscrivait dans une continuité par rapport à mon expérience d'animateur dans les écoles primaires. J'y voyais une logique sinon une cohérence par rapport à ma courte expérience professionnelle et surtout un moyen de rapprocher mes centres d'intérêts.

J'ai commencé à exercer dans le secteur médico-social et particulièrement le polyhandicap qui faisait écho à mon vécu à l'école primaire. J'ai quitté ce poste après une année compte-

tenu de la difficulté quotidienne de la tâche et de l'organisation du service dans laquelle je ne me retrouvais pas. J'ai ensuite été embauché dans un service d'accueil d'urgence dans le secteur social pour travailler avec des adolescents de douze à dix-huit ans accueillis en situation de crise. Cette expérience m'a permis d'entamer un travail d'introspection. Grâce à ces jeunes, j'ai mieux compris ma propre adolescence et les difficultés que j'ai pu y rencontrer, bien aidé en cela par la psychologue du service ; autre étape de renoncement en apprenant à pardonner à ses parents.

Cette période est celle où je commence à occuper des fonctions de dirigeant dans le milieu du handball : en club ainsi qu'au niveau des instances départementales.

Les années 2000 marquent progressivement mon retour aux concours et aux études pour valider mes acquis d'expérience et élever mes compétences. Elles révèlent également mon aspiration de plus en plus affirmée pour la conduite de projets et le management des organisations.

Grâce à la vision du directeur de la structure où j'évoluais à l'époque qui m'a dit : « il faut former aujourd'hui les cadres de demain », j'ai pu passer une Licence et un Master 1 en management. Avec ces qualifications, j'accède au poste que j'occupe aujourd'hui.

Ma progression s'est aussi traduite dans le handball avec des fonctions de dirigeant au niveau régional et une implication au niveau fédéral. Après de personnes expérimentées qui m'ont fait confiance, j'ai acquis beaucoup de connaissances et découvert l'articulation du politique et de l'opérationnel. Avec eux, j'ai contribué et contribue encore à la professionnalisation des domaines dans lesquels j'interviens, dont les événements organisés ponctuellement pour accueillir les matches des équipes nationales à Paris.

## **II. LE CHOIX DU MASTER MTDS**

Depuis deux ans, je m'interrogeais sur les suites possibles de mon évolution professionnelle par rapport à l'usure qu'induit le management de proximité. Pour limiter les incertitudes et faire le point sur tout ce cheminement, j'ai alors choisi de faire un bilan de compétences et un coaching. J'ai été aidé en cela par un consultant rencontré à l'occasion du développement



d'un projet pour le handball. Son accompagnement m'a conforté pour deux choses *a minima* : d'une part, le fait qu'il me restait près de vingt-cinq ans à travailler et d'autre part qu'un Master 2 pourrait me permettre de valider un niveau de connaissances forcément utiles pour évoluer dans l'encadrement. Sur ce dernier point, j'imaginai nécessaires de nouveaux acquis en droit et en gestion. Tout cela ne me réjouissait pas et je ne pensais pas possible d'aborder ces questions autrement que de manière très normée, voire rébarbative. Par contre, j'imaginai plus sereinement des cours de management, de sociologie et des matières touchant aux sciences humaines.

Au cours de ce temps de latence, je me suis initié à l'apnée et à la plongée pour lesquelles j'ai passé plusieurs niveaux. Si cela m'a permis de renouer avec des activités aquatiques, cela a aussi contribué à développer mes réflexions personnelles. Car les fonds marins ont été des révélateurs de mes atouts et des points qu'ils me restent à améliorer.

Ces deux années correspondent parallèlement à des tensions professionnelles avec les collaborateurs, comparables à des crises par vague. En pleine période de réinterrogation du projet de service, ma compréhension parcellaire des mutations en cours me permettait tout juste de garder le cap vis-à-vis de l'équipe, non sans être remis en cause sur ma place, à porter la responsabilité de la plupart de nos maux. Le tout dans un contexte sociétal sur fond de crises et de délitement des conditions de travail, très médiatisé pour certaines entreprises.

Ces situations ont généré une véritable crise identitaire pour tout le monde. Elle touchait alors chacun dans sa posture professionnelle et au-delà, renvoyait à ses propres difficultés. Toute la question consistait, pour moi, à trouver des réponses dans nos organisations, renforcer les liens avec les salariés et leur permettre d'élever leurs compétences afin qu'ils soient plus à l'aise face à ces nouvelles problématiques. Mais je touchais à mes limites. D'autant plus qu'avec mes activités associatives extra-professionnelles et les personnes avec qui j'étais en contact, j'ai pu appréhender assez objectivement les écarts qu'il me fallait combler.

Le moment semblait venu d'engager une nouvelle formation pour avoir une vision plus large des mutations en cours. Et probablement éviter des écueils mis en lumière par Claude Dubar : « Les individus sont responsables de leurs compétences dans les deux sens du terme : c'est à eux de les acquérir et c'est eux qui en pâtiront s'ils ne les ont pas » (Dubar, 2000, p. 112).

Mes recherches visaient une formation qui touche plusieurs domaines de manière transversale. Je cherchais un diplôme d'état plutôt qu'une formation uniquement dédiée sur mon secteur, dans l'idée d'ajouter une reconnaissance universitaire à mon parcours pour m'ouvrir plusieurs horizons dans le futur et un éventail de choix, de fait, plus important. En procédant de la sorte, je savais d'abord renforcer la piste la plus sérieuse pour mon évolution à court terme, à savoir au sein de l'association qui m'emploie actuellement. Mais je pensais aussi de manière diffuse à une perspective dans le milieu du sport ou le cas échéant dans le secteur marchand. Mon leitmotiv restant toujours de rapprocher mes centres d'intérêts ou du moins de concentrer un peu plus la somme des compétences acquises ces dernières années.

Finalement, j'ai découvert le MTDS de l'Université Paris Dauphine. Son contenu répondait à mes aspirations : renforcer des connaissances nécessaires à l'exercice de mon activité et développer d'autres compétences professionnelles.

Sur le papier, il possédait en condensé tous les enseignements que j'avais imaginé utiles et au-delà, des matières comme l'ergonomie dont je n'avais plus entendu parler depuis ma formation d'EJE et ma première expérience dans le polyhandicap : les signes semblaient prometteurs mais je m'interrogeais sur le fait d'avoir ma place dans cette formation. Pour m'en convaincre, je me suis rendu à la conférence organisée par la 2<sup>ème</sup> promotion. De prime abord, j'ai été impressionné par les bâtiments de la faculté, la salle Raymond ARON et les contenus qui ont été développés au cours du débat. Pourtant et très vite après les premiers exposés, j'ai « senti » que c'était « la » formation qu'il me fallait.

Objectivement, l'approche humaine des questions relatives au travail ont fait écho à un désir émergent : après m'être occupé des enfants et des adolescents, l'envie d'apprendre à mieux m'occuper des adultes grandissait. Plus subjectivement, ce genre de sensations a toujours été un indicateur important de mon parcours. Et symboliquement, comment ne pas voir un lien entre le logo de mon Association, celui de Dauphine, tous deux composés avec des dauphins et mes récents engagements subaquatiques. A l'instar d'une belle plongée qui s'annonce, j'avais hâte de pouvoir m'immerger.

Mais pour rendre réalisable ce projet, en même temps que d'être sélectionné, il fallait trouver les moyens financiers. Là encore, je dois à la vision de la directrice actuelle de mon

établissement, de vouloir former ses collaborateurs pour qu'ils se développent ; au risque de les « perdre » une fois diplômés et ainsi mettre à mal une équipe de direction construite sur une autonomie de ses acteurs dans le respect des places de chacun et sur une solidarité rare.

### **III. LES APPRENTISSAGES**

Quelques temps avant d'entrer en formation, je m'interrogeais sur ce que je pourrais apporter venant du secteur non marchand. J'étais et je suis toujours convaincu de l'adaptation nécessaire de nombreux apports du secteur marchand ; en termes de procédures ou de méthodologies entre autres. Par contre, j'ai compris et je sais aujourd'hui, qu'à l'inverse, il y a tout autant de choses qui seraient transposables, notamment par rapport à la régulation des points d'achoppements entre salariés, y compris avec les managers, et l'analyse des pratiques. Ce constat est pour moi l'un des moments forts de tous les enseignements reçus.

La réflexivité et la distanciation ainsi que les nécessaires capacités d'adaptation requises dans la manière de faire sont autant de connaissances que j'ai pu partager. L'idée du transmetteur a émergé et préfigure ce vers quoi je tends en tant qu'acteur. Rapporté à ce que je suis et d'où je viens en tant que sujet, cela correspond bien aux valeurs transmises par ma famille.

Les apports du master ont aussi été bénéfiques dans la compréhension et l'importance que revêtent aujourd'hui les réseaux. Cette autre prise de conscience m'a permis de cartographier mes interactions en interne à l'association où je travaille et en externe dans les différents champs professionnels avec lesquels je suis en lien. Ces relations ont abouti pour certaines à des partenariats. Là où j'ai autrement considéré les atouts que je possédais, c'est lorsque j'ai effectué la même démarche avec l'ensemble des différents réseaux dans lesquels je gravite dans le privé. Ce travail de modélisation donne à voir des formes de congruences à l'intersection de certains maillages. J'ai finalement pris conscience des richesses qui m'entourent et qui façonnent par juxtaposition mon profil et mon parcours.

Toutes ces expériences ont pris des dimensions différentes avec les apports en sciences humaines. J'ai développé mes analyses des conditions de travail et appliqué les principes utilisables immédiatement pour faire progresser mon organisation. L'alternance des sessions de cours et de mes retours sur le terrain ont indéniablement favorisé le dépassement des situations de crises vécues depuis plusieurs mois. J'ai pu travailler sur les jeux d'acteurs et les enjeux liés aux mutations de l'identité culturelle du secteur. Je peux dire que progressivement, les salariés ont appréhendés différemment les situations et, ensemble, nous avons pu réintroduire plus de réflexion. Dans le même temps, j'ai développé une expertise plus approfondie des différents enjeux au travail de mon secteur et de mon métier.

Les sciences de gestion ont complété, par leur approche particulière, des connaissances qui me faisaient défaut, et grâce à ma formation initiale en comptabilité j'ai pu appréhender plus facilement certains mécanismes. Déconstruire les outils, comprendre la subjectivité de leur utilisation à certains égards, et plus globalement lever le voile sur des pratiques souvent complexes et peu accessibles m'ont apporté un éclairage décalé et des apprentissages précieux, vu les évolutions actuelles.

Les cours de droit, dans la même idée, tendent à parfaire les focales nécessaires *a minima* à un poste comme celui que j'occupe et plus encore si je veux évoluer dans l'encadrement.

Pour conclure sur tous ces apports, l'approche anthropologique a fait un large écho à la culture du secteur où j'évolue. Et si les différents enseignements donnaient de multiples éclairages, l'écriture d'un mémoire est le moyen d'aller encore plus avant pour conforter mes connaissances et en découvrir de nouvelles. Le moyen également de réfléchir et de prendre du recul pour mieux gravir la marche que je tentais de monter depuis un moment, quand je réfléchis à toutes les étapes qui m'ont ramené à ma plume.

Avoir la possibilité d'étudier des managers de proximité dans le monde associatif et dans le secteur social en particulier m'offrirait l'opportunité, privée et professionnelle, de poursuivre l'analyse de mon parcours. A cette occasion, j'ai pris connaissance des formes d'équilibre

trouvées entre mon travail et mon engagement associatif : si mes actions quotidiennes consistent à encadrer et soutenir des collaborateurs dans l'accompagnement des usagers, j'ai pu mesurer combien l'éducation demande du temps, de l'énergie et combien les garanties sont incertaines quant aux résultats. Sans parler de la frustration de ne pas voir le retour sur tous les investissements humains mis en œuvre puisque les usagers sont bien souvent partis lorsque les fruits des accompagnements prennent tout leur sens. A contrario, mes investissements associatifs me permettent d'avoir généralement des retours rapides autour de challenges plus concrets avec une charge mentale bien moindre : « une sociabilité choisie qui procure plaisir, satisfaction, jouissance » comme l'a bien vu Jean Daniel Reynaud cité par Claude Dubar (Dubar, 2000, p. 196).

Grâce à ce travail de réflexion, j'ai une vision plus fine de toutes les subtilités qui se jouent au niveau microscopique, collatéralement aux mutations qui se jouent au niveau macroscopique. Les lectures et les interviews m'ont permis de décrypter ce qui est quotidiennement sous mes yeux, mais rendu flou voire invisible par manque de distance. J'y vois plus clair et m'explique mieux les choses, même si ce savoir reste à entretenir à l'avenir.

Enfin, le mémoire est un exercice que j'ai apprécié. Il oblige à un travail minutieux et de longue haleine, du moins c'est dans cet esprit que je l'envisageais. Par expérience de celui réalisé en M1, j'avais en tête certains écueils mais j'avais surtout en souvenir la richesse des moments qu'il fait traverser aussi difficiles ou aisés qu'ils peuvent être. Avec un minimum d'organisation, j'y entrevoyais le moyen de poursuivre et compléter ma transformation bien accélérée par les premiers cours. Et philosophiquement, je me remémorais les propos de la première femme à avoir gravi l'Everest qui disait que le plus important n'était sans doute pas dans la victoire qu'est l'accession au sommet, mais bien davantage dans tous les pas qui y mènent...

Reste que cette ascension allait se conjuguer en binôme. Je crois pouvoir dire avec un peu de recul que notre rencontre n'est pas fortuite. Elle a commencé par des échanges de prises de notes pour se compléter l'un, l'autre, les écrits saisis pendant les cours. Et puis après le brainstorming de début d'année, le sujet nous a réunis et en particulier son angle d'approche.

Avec le recul, je crois que nous avons tous les deux besoins de parler des mutations actuelles dans la société pour mieux réaliser les nôtres. Nous nous sommes alors très vite accordés sur la méthodologie de travail et la nécessité d'un rétroplanning pour mener à son terme ce travail : dès le départ, il paraissait incontournable d'en finir ! Pour cela, la stratégie que nous avons mise en œuvre était simple : obtenir, réaliser, retranscrire et analyser nos entretiens avant l'été. De là, je ne remerciais jamais assez ma binôme d'avoir accepté de venir sur mon terrain et de me servir de garde fou pour que je reste à bonne distance.

Sur ces bases et dans un contexte très favorable pour cette recherche, nous nous sommes mis au travail, jouant sur nos qualités, privilégiant sans sourciller les méthodes de l'un au détriment de l'autre et réciproquement, dans l'intérêt de l'objectif poursuivi. Nous avons évoqué dans la conclusion de la partie III, la collaboration de deux mondes différents à travers nos deux profils. Je rajouterai que nos deux « Je » ont formé un « Nous » supérieur.

Tout cela a permis de respecter le rythme de chacun et de vivre pleinement la somme des intérêts d'un travail comme celui là, *a fortiori* à deux. C'est en résumé et très simplement : une belle rencontre.

#### **IV. L'ELABORATION D'UNE POSTURE**

Au final, je crois que j'ai appris à mieux me connaître. J'ai le sentiment d'être en phase avec mes racines de sujet.

En m'appuyant sur les apports de Patricia Pitcher (1995, 2004), je me situe plutôt dans la vignette de l'artisan non sans emprunter ponctuellement les attributs de l'artiste et du technocrate. En gardant cette image, je dirais qu'au poste que j'occupe aujourd'hui, je suis un compagnon. Je suis chargé du collectif, de la permanence du lien social, de la reconnaissance et de l'accompagnement au changement de mon équipe d'artisans. Demain, j'aspire à devenir maître d'apprentissage en postulant à un poste de direction. Manager de manager, expert clinicien au fait des enjeux, capable d'une analyse critique pour conseiller mes collaborateurs et poursuivre le développement de ma posture actuelle.

Je souhaite devenir transmetteur, ou encore passeur, d'une rive à l'autre, pour garantir autant que faire se peut la qualité de vie au travail et faire valoir à sa juste valeur la richesse première de l'entreprise : son capital humain.

Pour cela, je dois être capable d'appréhender plusieurs dimensions, trouver les articulations, donner du sens et faire preuve de pédagogie pour que mes futurs collaborateurs comprennent aux mieux la somme de tous les enjeux. Je sais déjà par expérience que cette perspective peut amener à des injonctions paradoxales mais j'ai coutume de dire que la cohérence s'inscrit dans le temps et pas nécessairement de façon linéaire.

Le préalable à cette démarche tient à l'interrogation de l'histoire du site où je serai amené à exercer. Cela permet de mieux comprendre le moment présent et favorise les projections vers l'avenir. Il me paraît incontournable de savoir d'où l'on vient précisément avant d'imaginer où l'on veut aller et comment. Ce postulat me laisse penser qu'il y a là un socle suffisamment solide pour servir de fondation à une trajectoire dynamique, susceptible de rassembler.

L'expérience des collaborateurs est alors à mettre pleinement en avant, reconnaissant entre autre par ce biais leur place d'acteur et de sujet ainsi que leur capacité à dire « je » (Chanlat dans Kalika, 2002, p. 62). La volonté de coconstruire dans une période de mouvements permet de travailler conjointement les questions identitaires en ayant à l'esprit les propos de Claude Dubar : « toute vie professionnelle, dans un contexte de changements permanents, [...] constitue un parcours traversé par des crises, c'est-à-dire marqué par des incertitudes, des tournants, des épreuves affronté à des problèmes de définition de soi et de reconnaissance par les autres » (Dubar, 2000, p. 118). Car au rythme où le système évolue, il est bien difficile de se stabiliser pour analyser les nouveaux apprentissages et plus encore de se projeter. L'un des enjeux consiste donc à être attentivement à l'écoute de l'autre. Cela demandera de la disponibilité et du temps mais c'est un véritable facteur clé de succès (Chanlat dans Kalika, 2002, p. 67). Bien sûr, tout ne se déroulera probablement pas de manière idyllique, sans heurts et sans tensions. Pour limiter les freins, sinon les résistances, j'entends maintenir un postulat déjà éprouvé avec réussite : il consiste à définir un cadre permettant d'aller d'un point A vers un point B avec des limites les plus claires possibles ; cadre qui définit une organisation dans son environnement. L'objectif est que chacun aille dans le même sens pour éviter toute déperdition d'énergie pour tout le monde, en considérant l'approche contingente pour réfléchir aux choix effectués, leur maintien ou leur éventuelle réinterrogation. De là et dans ce

cadre, libre à chacun de choisir le chemin qui mène de A à B : toute la richesse et l'autonomie des individus peut alors s'exprimer en faisant, par ricochet, la force du collectif. S'il n'y a pas de recette, ces ingrédients me paraissent déterminants pour prévenir les risques psychosociaux.

Aujourd'hui et plus encore demain, les associations doivent et devront regrouper leurs services selon des critères de territoire et d'activité pour former des établissements mutualisés. Compte tenu des contraintes budgétaires, l'heure est plus aux extensions à partir des services existants plutôt qu'à des créations pures et simples de nouveaux lieux, économies d'échelles obligent. Il convient donc d'être à la fois capable de répondre aux appels à projets des pouvoirs publics et de rendre cohérente l'évolution possible avec les services existants d'une institution. J'entrevois la nécessité de bâtir un projet d'établissement qui réponde à un tronc commun partagé par tous, dans le respect des spécificités de chaque service, tout en créant des liens transversaux.

C'est toute une culture nouvelle, aux multiples facettes, qu'il faudra toujours un peu plus partager pour garantir la qualité des conditions de travail. Si elles nécessitent d'être comprises et régulées, les mutations peuvent être aussi de belles opportunités de travail et de développement social.

C'est l'étape dans laquelle je souhaite m'inscrire à la fin de ce cursus, qui n'est pas une fin en soi mais un aboutissement.

En tant qu'entrepreneur social, avec humilité par rapport à la complexité des axes à mettre en œuvre pour améliorer les choses et le temps incompressible utile à chacun pour évoluer, j'ai énormément de conviction pour l'avenir. Et ce d'autant plus en considérant la devise attribuée à Guillaume d'Orange quand il dit : « qu'il n'est pas nécessaire d'espérer pour entreprendre, ni de réussir pour persévérer ».



## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages

AKERLOF, Georges. *Labor contracts as partial gift exchange*. Quarterly Journal Of Economics, 1982. pp. 543-569.

ALTER, Norbert. *L'innovation ordinaire*. PUF, Paris. 2000. 276 p.

ALTER, Norbert. *Sociologie du monde du travail*. PUF, 2006. 356 p.

ALTER, Norbert. *Donner et prendre*. La Découverte/M.A.U.S.S., 2009. 230 p.

ARNOULT-BRILL, Edith in LALLEMAND, Dominique. *Les défis de l'innovation sociale*. ESF, 2000. 137 p.

AUTES, Michel. *Les paradoxes du travail social*. Dunod, 1999. 313 p.

BARTHELEMY, Martine. *Associations : un nouvel âge de la participation ?* Presses de Sciences-Po, 2000. 286 p.

CUCHE, Denys. *La notion de culture dans les sciences sociales*. Repères, La Découverte, 2001. 123 p.

DAVISTER, Catherine. *La gestion des ressources humaines*, in MERTENS Sybille (dir.), *La gestion des entreprises sociales*, Edipro, 2010, pp. 287-366.

DUBAR, Claude. *La crise des identités*. PUF, 2000. 240 p.

DUBAR, Claude. *La socialisation*. Armand Colin, 2002. 256 p.

DURKHEIM, Émile. *Les règles de la méthode sociologique (1894)*. Payot, 2009. 231 p.

DURKHEIM, Emile. *Le suicide (1897)*. PUF, 2007. 463 p.

FERRAND-BECHLANN, Dan. *Le métier de bénévole*. Economica, 2000. 168 p.

GAULEJAC (de), Vincent. *La société malade de la gestion*. Seuil, 2005. 280 p.

GOLEMAN, Daniel. *L'intelligence émotionnelle 2*. J'ai lu, 1999. 384 p.

GRACQ, Julien. *En lisant, en écrivant*. CORTI, 1980, 312 p.

HAERINGER, Joseph. TRAVERSAZ, Fabrice. [et al.]. *Conduire le changement dans les associations*. Dunod, 2002. 244 p.

HALBA, Bénédicte. *Gestion du bénévolat et du volontariat*. De Boeck, 2006. 312 p.

HÉLY, Matthieu. *Les métamorphoses du milieu associatif*. PUF, 2009. 306 p.

LAVILLE, Jean-Louis et SAINSAULIEU, Renaud. *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*. DDB, 1997. 403 p.

MARCHAL, Emmanuel. *L'entreprise associative entre calcul économique et désintéressement*. Revue française de Sociologie, 1992. pp. 365-390.

MARX, Karl. *Manifeste du Parti communiste 1848*. Lgf, 1973. 110 p.

MAUSS, Marcel. *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. PUF, 1968, 4<sup>ème</sup> édition. 482 p.

MINTZBERG, Henry. *The Structuring of Organizations : A Synthesis of the Research*. Editions d'Organisation, 1982. 440 p.

NIZET, Jean, PICHAULT, François. *Comprendre les organisations, Mintzberg à l'épreuve des faits*. Gaëtan Morin, 1995. 315 p.

OSTY, Florence [et al.]. *Les mondes sociaux de l'entreprise*. La Découverte, 2007. 399 p.

PROUTEAU, Lionel. *Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise*. PUR, 2003. 211 p.

ROCHER, Guy. *L'idéologie du changement comme facteur de mutation sociale*. Le Québec en mutation, Éditions Hurtubise, 1973. pp. 207-221.

SAINSAULIEU, Renaud. *L'identité au travail, les effets culturels de l'organisation*. Presses de la FNSP, 1977. 477 p.

TOCQUEVILLE, Charles A.C. *L'ancien régime et la révolution*. Michel Lévy, 1856. 456 p.

WEBER, Max. *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Plon, 1964. 341 p.

WEBER, Max. *Essai sur la théorie de la science*. Plon, 1965. 539 p.

## **Rapports**

ADDES. *Connaissance des associations*. Rapport CNIS, 2010.

[http://www.addes.asso.fr/article.php3?id\\_article=26](http://www.addes.asso.fr/article.php3?id_article=26)

ASSEMBLEE NATIONALE. *Rapport Derosier*. 2009.

<http://www.assemblee-nationale.fr/13/rap-info/i1809.asp>

CHAVES, Rafael et MONZON, José Luis. *L'économie sociale dans l'Union européenne*. Comité Economique et Social Européen, N°CESE COMM/05/2005, 2007.

IGAS. *Rapport annuel 2007 – 2008*. 2008.

[http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Depliant\\_IGAS0708.pdf](http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Depliant_IGAS0708.pdf)

SCHOENAERS, Frédéric. *De l'intérêt d'une stratégie de Gestion des Ressources Humaines dans les organisations basées sur le volontariat*. Croix-Rouge de Belgique, 2009. Actes du colloque, Bruxelles.

### **Articles**

ALTER, Norbert. *Mouvement et dyschronies dans les organisations*. L'Année sociologique, 2/2003 (Vol.53), pp. 489-514.

AMATO, Albino. *Vers un management systémique du changement*. Les Cahiers de l'Actif, n°308-309, 2002, pp. 47-65.

BOYER, Luc. *Les managers de proximité jouent un rôle essentiel dans les entreprises*. Courrier cadres, n°37, 2010.

CHERONNET, Hélène. *La construction de la professionnalité éducative*. Sociétés et jeunesses en difficulté, n°7, 2009.

DE MEEÛS, Sophie. *Le recrutement des volontaires*. L'Observatoire, n°49, 2006. pp. 59-61.

DIEU, Anne-Marie. *Du bénévolat au Volontariat*. L'Observatoire, n°49, 2006. pp. 25-30.

HAERINGER, Joseph. *La dirigeance : une pratique du changement*. Les cahiers de l'actif, n°314-317, 2001. pp. 220-223.

LEFEVRE, Patrick. *Théories et stratégies du management*. Les Cahiers de l'Actif, n°314-317, 2002. pp. 27-39

MOREL, Roland. *Formation et volontariat*. L'Observatoire, n°49, 2006. pp. 66-69.

SADOUL, Nicolas. *Savoirs et carrières : que nous apprennent les cadres promus et autodidactes ?* Communication aux Journées du GDR CADRES n°9, 2005.

SIBILLE, Hugues. *Le modèle associatif est-il viable ?* Dossier de la ligue de l'enseignement, Février 2010.

### **Documents Internet**

ALTER in BASTIEN. *Donner et Prendre*. 2009.

<http://www.journaldumauss.net/spip.php?article556>

BERNARDEAU-MOREAU, HELY. *Transformations et inerties du bénévolat associatif sur la période 1982-2002*. 2007.

[www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2007-2-page-9.htm](http://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2007-2-page-9.htm)

CIDEM. *Panorama du milieu associatif européen*.

<http://europe.cidem.org/index.php?p=panorama>

JOURNAL DU NET. *Manager de proximité le grand écart*.

<http://www.journaldunet.com/management/efficacite-personnelle/dossier/managers-trouvez-le-juste-milieu-avec-votre-equipe/manager-de-proximite-le-grand-ecart.shtml>

LAROUSSE. *Management*.

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/management/49022>

L'EXPRESS. *L'oscar du mérite revient au manager de proximité*. 2010

[http://www.lexpress.fr/emploi-carriere/l-oscar-du-merite-revient-au-manager-de-proximite\\_890205.html](http://www.lexpress.fr/emploi-carriere/l-oscar-du-merite-revient-au-manager-de-proximite_890205.html)

MANAG'R. *Théories du management*. (Article mis à jour le 16/02/2008)

[http://manag.r.free.fr/theories\\_du\\_management\\_definition.html](http://manag.r.free.fr/theories_du_management_definition.html)

MOREAU. *La gestion des compétences : un défi pour l'avenir du volontariat en secteur associatif*? 2010.

[http://www.cesep.be/ETUDES/POLITIQUE/gestion\\_competences.pdf](http://www.cesep.be/ETUDES/POLITIQUE/gestion_competences.pdf), 983.56 ko.

PRESSE FRANCOPHONE. *Manager*.

<http://www.presse-francophone.org/apfa/motdor/etymolog/manager.htm>

PROUTEAU, WOLFF. *Donner son temps : les bénévoles dans la vie associative*. 2005.

[http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg\\_id=0&ref\\_id=es372a](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=0&ref_id=es372a), 853 ko.

TARTAKOWSKY. *Compte rendu de Sandrine Nicourd (dir.), Le travail militant*. 2009.

<http://mouvement-social.univ-paris1.fr/document.php?id=1526>

TCHERNONOG [et al.]. *Le paysage associatif français*. Stat Info, n°07-04, 2007.

<http://www.associations.gouv.fr/592-le-stat-info-sur-le-paysage.html>

TESSIER. *La professionnalisation du secteur*. n°20. 2011.

<http://village-notaires.com/La-professionnalisation-du-secteur>

WIKIPEDIA. *Changement*.

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Changement>

WIKIPEDIA. *Don (Offrande)*.

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Don\\_\(offrande\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Don_(offrande))

WIKIPEDIA. *Economie sociale et solidaire*.

[http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie\\_sociale\\_et\\_solidaire#cite\\_note-4](http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_sociale_et_solidaire#cite_note-4)

WIKIPEDIA. *Idéal-type*.

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Id%C3%A9al-type>

WIKIPEDIA. *Marcel Mauss*.

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Marcel\\_Mauss](http://fr.wikipedia.org/wiki/Marcel_Mauss)

WIKIPEDIA. *Monastère*.

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Monast%C3%A8re>

## **ANNEXE 1 : Loi du 1<sup>er</sup> Juillet 1901**

### **Loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au contrat d'association** **(Journal Officiel du 2 juillet 1901)**

#### TITRE I

##### -Article 1<sup>er</sup>

L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices.

Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations.

##### -Article 2

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

##### -Article 3

Toute association fondée sur une cause ou en vue d'un objet illicite, contraire aux lois, aux bonnes œuvres, ou qui aurait pour but de porter atteinte à l'intégrité du territoire national et à la forme républicaine du gouvernement, est nulle et de nul effet.

##### -Article 4

Tout membre d'une association qui n'est pas formée pour un temps déterminé peut s'en retirer en tout temps, après paiement des cotisations échues et de l'année courante, nonobstant toute clause contraire.

##### -Article 5

(Loi n° 71-604 du 20 juillet 1971 Journal Officiel du 21 juillet 1971)

(Loi n° 81-909 du 9 octobre 1981 Journal Officiel du 10 octobre 1981)

Toute association qui voudra obtenir la capacité juridique prévue par l'article 6 devra être rendue publique par les soins de ses fondateurs.

La déclaration préalable en sera faite à la préfecture du département ou à la sous-préfecture de l'arrondissement où l'association aura son siège social.

Elle fera connaître le titre et l'objet de l'association, le siège de ses établissements et les noms, professions et domiciles et nationalités de ceux qui, à un titre quelconque, sont chargés de son administration ou de sa direction. Deux exemplaires des statuts seront joints à la déclaration.

Il sera donné récépissé de celle-ci dans le délai de cinq jours.

Lorsque l'association aura son siège social à l'étranger, la déclaration préalable prévue à l'alinéa précédent sera faite à la préfecture du département où est situé le siège de son principal établissement.

L'association n'est rendue publique que par une insertion au Journal officiel, sur production de ce récépissé.

Les associations sont tenues de faire connaître, dans les trois mois, tous les changements survenus dans leur administration ou direction, ainsi que toutes les modifications apportées à leurs statuts.



Ces modifications et changements ne sont opposables aux tiers qu'à partir du jour où ils auront été déclarés.

Les modifications et changements seront en outre consignés sur un registre spécial qui devra être présenté aux autorités administratives ou judiciaires chaque fois qu'elles en feront la demande.

#### -Article 6

(Loi n° 48-1001 du 23 juin 1948 Journal Officiel du 24 juin 1948)

(Loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 art. 16 Journal Officiel du 24 juillet 1987)

Toute association régulièrement déclarée peut, sans aucune autorisation spéciale, ester en justice, recevoir des dons manuels ainsi que des dons d'établissements d'utilité publique, acquérir à titre onéreux, posséder et administrer, en dehors des subventions de l'Etat, des régions, des départements, des communes et de leurs établissements publics :

1° Les cotisations de ses membres ou les sommes au moyen desquelles ces cotisations ont été rédimées, ces sommes ne pouvant être supérieures à 100 F ;

2° Le local destiné à l'administration de l'association et à la réunion de ses membres ;

3° Les immeubles strictement nécessaires à l'accomplissement du but qu'elle se propose.

Les associations déclarées qui ont pour but exclusif l'assistance, la bienfaisance, la recherche scientifique ou médicale peuvent accepter les libéralités entre vifs ou testamentaires dans des conditions fixées par décret en Conseil d'Etat.

Lorsqu'une association donnera au produit d'une libéralité une affectation différente de celle en vue de laquelle elle aura été autorisée à l'accepter, l'acte d'autorisation pourra être rapporté par décret en Conseil d'Etat.

#### -Article 7

(Loi n° 71-604 du 20 juillet 1971 Journal Officiel du 21 juillet 1971)

En cas de nullité prévue par l'article 3, la dissolution de l'association est prononcée par le tribunal de grande instance, soit à la requête de tout intéressé, soit à la diligence du ministère public. Celui-ci peut assigner à jour fixe et le tribunal, sous les sanctions prévues à l'article 8, ordonner par provision et nonobstant toute voie de recours, la fermeture des locaux et l'interdiction de toute réunion des membres de l'association.

En cas d'infraction aux dispositions de l'article 5, la dissolution peut être prononcée à la requête de tout intéressé ou du ministère public.

#### -Article 8

(Loi n° 92-1336 du 16 décembre 1992 art. 322, art. 326 Journal Officiel du 23 décembre 1992)

Seront punis d'une amende prévue par le 5° de l'article 131-13 du code pénal pour les contraventions de 5<sup>e</sup> classe en première infraction, et, en cas de récidive, ceux qui auront contrevenu aux dispositions de l'article 5.

Seront punis d'une amende de 30.000 F et d'un emprisonnement d'un an, les fondateurs, directeurs ou administrateurs de l'association qui se serait maintenue ou reconstituée illégalement après le jugement de dissolution.

Seront punies de la même peine toutes les personnes qui auront favorisé la réunion des membres de l'association dissoute, en consentant l'usage d'un local dont elles disposent.

#### -Article 9

En cas de dissolution volontaire, statutaire ou prononcée par justice, les biens de l'association seront dévolus conformément aux statuts ou, à défaut de disposition statutaire, suivant les règles déterminées en assemblée générale.

## TITRE II

### -Article 10

(Loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 art. 17 Journal Officiel du 24 juillet 1987)

Les associations peuvent être reconnues d'utilité publique par décret en Conseil d'Etat à l'issue d'une période probatoire de fonctionnement d'une durée au moins égale à trois ans.

La reconnaissance d'utilité publique peut être retirée dans les mêmes formes.

La période probatoire de fonctionnement n'est toutefois pas exigée si les ressources prévisibles sur un délai de trois ans de l'association demandant cette reconnaissance sont de nature à assurer son équilibre financier.

### -Article 11

(Loi du 2 juillet 1913 Journal Officiel du 6 juillet 1913)

(Décret n° 66-388 du 13 juin 1966 Journal Officiel du 17 juin 1966)

(Loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 art. 17 II Journal Officiel du 24 juillet 1987)

Ces associations peuvent faire tous les actes de la vie civile qui ne sont pas interdits par leurs statuts, mais elles ne peuvent posséder ou acquérir d'autres immeubles que ceux nécessaires au but qu'elles se proposent. Toutes les valeurs mobilières d'une association doivent être placées en titres nominatifs, en titres pour lesquels est établi le bordereau de références nominatives prévu à l'article 55 de la loi n° 87-416 du 17 juin 1987 sur l'épargne ou en valeurs admises par la Banque de Œuvre en garantie d'avances.

Elles peuvent recevoir des dons et des legs dans les conditions prévues par l'article 910 du code civil. Les immeubles compris dans un acte de donation ou dans une disposition testamentaire qui ne seraient pas nécessaires au fonctionnement de l'association sont aliénés dans les délais et la forme prescrits par le décret ou l'arrêté qui autorise l'acceptation de la libéralité ; le prix en est versé à la caisse de l'association. Cependant, elles peuvent acquérir, à titre onéreux ou à titre gratuit, des bois, forêts ou terrains à boiser.

Elles ne peuvent accepter une donation mobilière ou immobilière avec réserve d'usufruit au profit du donateur.

## TITRE III

### -Article 13

(Loi n° 42-505 du 8 avril 1942 Journal Officiel du 17 avril 1942)

Toute congrégation religieuse peut obtenir la reconnaissance légale par décret rendu sur avis conforme du Conseil d'Etat ; les dispositions relatives aux congrégations antérieurement autorisées leur sont applicables.

La reconnaissance légale pourra être accordée à tout nouvel établissement congréganiste en vertu d'un décret en Conseil d'Etat.

La dissolution de la congrégation ou la suppression de tout établissement ne peut être prononcée que par décret sur avis conforme du Conseil d'Etat.

### -Article 15

Toute congrégation religieuse tient un état de ses recettes et dépenses ; elle dresse chaque année le compte financier de l'année écoulée et l'état inventorié de ses biens meubles et immeubles.

La liste complète de ses membres, mentionnant leur nom patronymique, ainsi que le nom sous lequel ils sont désignés dans la congrégation, leur nationalité, âge et lieu de naissance, la date de leur entrée, doit se trouver au siège de la congrégation.

Celle-ci est tenue de représenter sans déplacement, sur toute réquisition du préfet à œuvre ou à son délégué, les comptes, états et listes ci-dessus indiqués.

Seront punis des peines portées au paragraphe 2 de l'article 8 les représentants ou directeurs d'une congrégation qui auront fait des communications mensongères ou refusé d'obtempérer aux réquisitions du préfet dans les cas prévus par le présent article.

-Article 17

(Loi n° 42-505 du 8 avril 1942 Journal Officiel du 17 avril 1942)

Sont nuls tous actes entre vifs ou testamentaires, à titre onéreux ou gratuit, accomplis soit directement, soit par personne interposée, ou toute autre voie indirecte, ayant pour objet de permettre aux associations légalement ou illégalement formées de se soustraire aux dispositions des articles 2, 6, 9, 11, 13, 14 et 16.

La nullité pourra être prononcée soit à la diligence du ministère public, soit à la requête de tout intéressé.

-Article 18

(Loi du 17 juillet 1903 Journal Officiel du 18 juillet 1903)

Les congrégations existantes au moment de la promulgation de la présente loi, qui n'auraient pas été antérieurement autorisées ou reconnues, devront, dans le délai de trois mois, justifier qu'elles ont fait les diligences nécessaires pour se conformer à ses prescriptions.

A défaut de cette justification, elles sont réputées dissoutes de plein droit. Il en sera de même des congrégations auxquelles l'autorisation aura été refusée.

La liquidation des biens détenus par elles aura lieu en justice. Le tribunal, à la requête du ministère public, nommera, pour y procéder, un liquidateur qui aura pendant toute la durée de la liquidation tous les pouvoirs d'un administrateur séquestre.

Le tribunal qui a nommé le liquidateur est seul compétent pour connaître, en matière civile, de toute action formée par le liquidateur ou contre lui.

Le liquidateur fera procéder à la vente des immeubles suivant les formes prescrites pour les ventes de biens de mineurs.

Le jugement ordonnant la liquidation sera rendu public dans la forme prescrite pour les annonces légales.

Les biens et valeurs appartenant aux membres de la congrégation antérieurement à leur entrée dans la congrégation, ou qui leur seraient échus depuis, soit par succession ab intestat en ligne directe ou collatérale, soit par donation ou legs en ligne directe, leur seront restitués.

Les dons et legs qui leur auraient été faits autrement qu'en ligne directe pourront être également revendiqués, mais à charge par les bénéficiaires de faire la preuve qu'ils n'ont pas été les personnes interposées prévues par l'article 17.

Les biens et valeurs acquis, à titre gratuit et qui n'auraient pas été spécialement affectés par l'acte de libéralité à une œuvre d'assistance pourront être revendiqués par le donateur, ses héritiers ou ayants droit, ou par les héritiers ou ayants droit du testateur, sans qu'il puisse leur être opposé aucune prescription pour le temps écoulé avant le jugement prononçant la liquidation.

Si les biens et valeurs ont été donnés ou légués en vue de gratifier non les congréganistes, mais de pourvoir à une œuvre d'assistance, ils ne pourront être revendiqués qu'à charge de pourvoir à l'accomplissement du but assigné à la libéralité.

Toute action en reprise ou revendication devra, à peine de forclusion, être formée contre le liquidateur dans le délai de six mois à partir de la publication du jugement. Les jugements rendus contrairement avec le liquidateur, et ayant acquis l'autorité de la chose jugée, sont opposables à tous les intéressés.

Passé le délai de six mois, le liquidateur procédera à la vente en justice de tous les immeubles qui n'auraient pas été revendiqués ou qui ne seraient pas affectés à une œuvre d'assistance.

Le produit de la vente, ainsi que toutes les valeurs mobilières, sera déposé à la Caisse des dépôts et consignations.

L'entretien des pauvres hospitalisés sera, jusqu'à l'achèvement de la liquidation, considéré comme frais privilégiés de liquidation.

S'il n'y a pas de contestation ou lorsque toutes les actions formées dans le délai prescrit auront été jugées, l'actif net est réparti entre les ayants droit.

Le décret visé par l'article 20 de la présente loi déterminera, sur l'actif resté libre après le prélèvement ci-dessus prévu, l'allocation, en capital ou sous forme de rente viagère, qui sera attribuée aux membres de la congrégation dissoute qui n'auraient pas de moyens d'existence assurés ou qui justifieraient avoir contribué à l'acquisition des valeurs mises en distribution par le produit de leur travail personnel.

-Article 20

Un décret déterminera les mesures propres à assurer l'exécution de la présente loi.

-Article 21

Sont abrogés les articles 291, 292, 293 du code pénal, ainsi que les dispositions de l'article 294 du même code relatives aux associations ; l'article 20 de l'ordonnance du 5-8 juillet 1820 ; la loi du 10 avril 1834 ; l'article 13 du décret du 28 juillet 1848 ; l'article 7 de la loi du 30 juin 1881 ; la loi du 14 mars 1872 ; le paragraphe 2, article 2, de la loi du 24 mai 1825 ; le décret du 31 janvier 1852 et, généralement, toutes les dispositions contraires à la présente loi.

Il n'est en rien dérogé pour l'avenir aux lois spéciales relatives aux syndicats professionnels, aux sociétés de commerce et aux sociétés de secours mutuels.

-Article 21 bis

(Inséré par Loi n° 81-909 du 9 octobre 1981 Journal Officiel du 10 octobre 1981)  
La présente loi est applicable aux territoires d'outre-mer et à la collectivité territoriale de Mayotte.

## **ANNEXE 2 : Guide d'entretien Etude Comparative**

### **Guide d'entretien Etude Comparative**

⇒ Présentation succincte de notre Master et de l'objet de notre recherche

- 1- Comment êtes-vous arrivé(e) dans ce métier ?
- 2- Quel(s) constat(s) faites vous entre vos débuts et aujourd'hui ?
- 3- Fort de ces constats, que diriez vous de vos rapports avec :
  - Vos supérieurs
  - Vos collaborateurs
- 4- Quels sont les moyens que l'on vous donne pour remplir votre mission ? Qu'en pensez-vous ?
- 5- Que diriez-vous du métier des cadres intermédiaires ?
- 6- Que pensez-vous de l'évolution de ce métier ces dernières années ?
- 7- Quels moyens donnez-vous à vos cadres intermédiaires pour réaliser leurs missions ?
- 8- Quels sont, pour vous, les atouts et les hypothèses d'amélioration ?
- 9- Plus largement et pour finir, que diriez vous des évolutions à venir dans le secteur associatif en général et social en particulier ?
- 10-Souhaiteriez-vous ajouter quelque chose à nos échanges ?

## **ANNEXE 3 : Guide d'entretien Monographie**

### **Guide d'entretien Monographie**

1. Pour commencer, parlez nous de votre parcours professionnel
  - Comment avez-vous évolué dans l'association ?
2. Aujourd'hui, vous êtes... (citer la fonction) : expliquez nous en quoi consiste votre métier ?
3. Par rapport à vos débuts, comment voyez-vous l'évolution de votre secteur ?
4. Dans votre parcours, quelles formations avez-vous suivies ? était-ce des formations choisies par vous ou imposées par votre employeur.  
Qu'en avez vous retiré ?
5. Quelles sont les moyens mis à votre disposition pour mener à bien vos missions ?  
Qu'en pensez vous ? (trouvez vous cela suffisant, insuffisant, adaptés/non adaptés, importants/peu importants, etc...)
6. Dans quelle mesure pouvez-vous prendre du recul par rapport à votre activité ? Par quels moyens ?
7. Qu'est ce qui vous plaît/plaît moins dans la fonction que vous exercez ?
8. Globalement, dans votre fonction, de quelle autonomie disposez-vous ?
9. Quels sont vos rapports avec vos supérieurs ?
  - Comment communiquez-vous avec eux ?
  - Quelles relations vos supérieurs entretiennent-ils avec vos collaborateurs ? (porte ouverte à tout moment ?,...)
10. Quelles sont vos rapports avec vos collaborateurs ?
  - Comment communiquez-vous avec eux ?
  - Quelles sont les valeurs qui vous réunissent dans les bons et les mauvais moments ?
11. Comment définissez-vous votre engagement au travail ?
  - Comment articulez-vous la part vie privée/vie professionnelle ?
12. Comment voyez-vous à terme votre évolution professionnelle ?
13. Et comment voyez-vous l'évolution du secteur associatif ?
14. Pour finir, souhaitez-vous rajouter quelque chose ou évoquer un point que nous n'avons pas abordé ?

Merci pour le temps que vous avez bien voulu nous consacrer